

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS – ESAD
MBA EM RECURSOS HUMANOS

**COMUNICAÇÃO E SUBJETIVIDADE NAS RELAÇÕES DE
TRABALHO DA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS DO
SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

LÚCIA DE FÁTIMA PESSOA

Prof. Geraldo Campetti Sobrinho, MSc
Orientador

BRASÍLIA, DF – BRASIL
DEZEMBRO / 2008

LÚCIA DE FÁTIMA PESSOA

**COMUNICAÇÃO E SUBJETIVIDADE NAS RELAÇÕES DE
TRABALHO DA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS DO
SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência final do Curso de Pós-Graduação da Escola de Administração e Negócios – ESAD, para obtenção do título de especialista em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Geraldo Campetti Sobrinho, MSc

Brasília, DF – Brasil
Dezembro / 2008

Pessoa, Lúcia de Fátima

Comunicação e Subjetividade nas Relações de Trabalho da Secretaria de
Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça.
86 f.: il.

Monografia (especialização) – Escola de Administração e Negócios – ESAD,
2008.

Orientação: Prof. Geraldo Campetti Sobrinho, MSc, Escola de Administração e
Negócios – ESAD.

1. Comunicação. 2. Subjetividade. 3. Autoconhecimento. 4. Modelos Mentais. 5.
Paradigmas. 6. Filtros emocionais. 7. Gestão de Pessoas.

CDD 658
CDU 658.3

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência final do Curso de Pós-Graduação da Escola de Administração e Negócios – ESAD, para obtenção do título de especialista em Gestão de Recursos Humanos.

Brasília, 12 de dezembro de 2008.

APROVADO POR:

Prof. Geraldo Campetti Sobrinho
Mestre em Ciência da Informação

Aos meus filhos Letícia e Caio por toda felicidade que me proporcionam.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Geraldo Campetti Sobrinho por todo ensinamento, pela leveza de suas palavras e por toda disponibilidade na orientação deste trabalho.

Meus, também, sinceros agradecimentos à Alda Silva e à Janete Chaves pela valiosa contribuição no desenvolvimento deste estudo.

Agradeço ao meu esposo pelo apoio ao longo destes dezoito meses de curso.

Você deve ser a mudança que quer ver no mundo.
Viva como se fosse morrer amanhã.
Aprenda como se fosse viver para sempre.

Gandhi

RESUMO

Este trabalho estuda o tema relativo à comunicação interpessoal nas relações de trabalho, enfocando os aspectos subjetivos que interferem em sua autenticidade. Objetiva esclarecer os motivos que podem levar o ser humano a não encontrar um ponto comum que permita o alinhamento nas interações profissionais. Justifica-se pelo fato de a comunicação interpessoal ainda ser um entrave nas organizações, impedindo o desenvolvimento de equipes e, conseqüentemente, afetando os resultados desejados. Com o objetivo de enriquecer o trabalho, foi escolhida a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do Superior Tribunal de Justiça (STJ) para ser pesquisada. Primeiramente, o presente estudo levanta a situação do fator na unidade, por meio de análise documental – pesquisas anteriores realizadas na SGP –, deduzindo que a comunicação na área realmente estava necessitando de atenção. A seguir, disserta sobre o assunto, reunindo contribuições teóricas relacionadas. Após, aplica pesquisa de campo na área selecionada, por meio de questionário aberto, para obtenção de diagnóstico atual da situação. Conclui que os mecanismos mentais, como paradigmas, mapas mentais, filtros emocionais e outros, interferem significativamente nas relações e precisam ser desvendados e que cabe ao indivíduo buscar o autoconhecimento se quiser fazer parte de um ambiente saudável. Quanto aos resultados da pesquisa, constata-se que a comunicação na SGP encontra-se fragilizada, tornando-se necessário reservar espaços na empresa para trabalhar essa habilidade.

Palavras-chaves: Comunicação, subjetividade, autoconhecimento, modelos mentais, paradigma, filtros emocionais, gestão de pessoas.

ABSTRACT

This work studies interpersonal communication within labor relations, focusing on the subjective aspects that interfere in its authenticity. It aims at clarifying the motives that lead to a person not being able to find a common ground allowing his/her alignment in professional interactions. Its justifications are the fact that interpersonal communication can still be a barrier to the organization, hampering team development and, as a result, affecting its goals. The institution chosen as a case was Superior Court of Justice, specifically its Bureau of Personnel Management. First, this study surveys the situation of interpersonal communication in the Bureau by means of documental analysis and deduces that communication in the area deserves further attention. Next, it analyses the theoretical studies in this field. Then, it describes the field work which consisted of an open questionnaire to gather information about the present situation. In conclusion, the mental devices such as paradigms, mental maps, emotional filters and others interfere significantly in the relationships and should be clearly and openly displayed. It is up to the individual to search for his/her self-development if one tries to be part of a wealthy environment. The results show that communication within the Bureau of Personnel Management is frail and the organization ought to reserve some institutional spaces to improve it.

Keywords: Communication, personnel management, subjectivity, self-knowledge, mental models, paradigms, emotional filters.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1	Confusão na comunicação.....	20
Figura 2	Os quatro blocos para desenvolver relacionamentos vitoriosos.	33
Figura 3	Escada da Inferência.....	43
Figura 4	Desenvolvimento servidor / Estilo de liderança.....	52

QUADROS

Quadro 1	Falar e ouvir.....	21
Quadro 2	A arte de perguntar de forma apreciativa.....	30

TABELAS

Tabela 1	Conhecimento de si nas relações de trabalho.....	65
Tabela 2	Alinhamento das relações de trabalho.....	69
Tabela 3	Comunicação servidor / chefe.....	71

GRÁFICOS

Gráfico 1	Sexo dos respondentes.....	62
Gráfico 2	Tempo de trabalho.....	63
Gráfico 3	Escolaridade.....	64
Gráfico 4	Cargo efetivo.....	64
Gráfico 5	Função de confiança ou cargo em comissão.....	65
Gráfico 6	Conhecimento de si nas relações de trabalho.....	68
Gráfico 7	Situação da comunicação interpessoal.....	70
Gráfico 8	Comunicação com os superiores hierárquicos.....	73
Gráfico 9	Índice geral da pesquisa.....	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

STJ – Superior Tribunal de Justiça

SGP – Secretaria de Gestão de Pessoas

SPSS – Statistical Package for the Social Sciencies

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Conceituação	16
2.2	A comunicação na empresa	16
2.3	Os desafios da comunicação na era do conhecimento	18
2.4	Barreiras à comunicação	22
2.4.1	Herança do modelo taylorista de administração	22
2.4.2	Tendência a avaliar	24
2.4.3	Saber ouvir	25
2.4.4	Distorções na mensagem	27
2.4.5	Falta de empatia	27
2.4.6	O diálogo	28
2.5	Verdades de comunicação	31
2.6	A comunicação e o princípio da significância	32
2.7	O subjetivismo e a comunicação	34
2.7.1	Conceito de subjetividade	35
2.7.2	A subjetividade e a comunicação interpessoal	37
2.7.3	Fatores essenciais a serem considerados	38
2.7.3.1	Domínio pessoal	39
2.7.3.2	Modelos mentais	40
2.7.3.3	Comportamento assertivo	44
2.7.3.4	Maestria pessoal	45
2.8	Sinergia e comunicação	47
2.9	Papel do líder na comunicação	50
2.10	Reflexões	53
3	METODOLOGIA	57
3.1	A Organização Superior Tribunal de Justiça	58
3.2	População e amostra	59
3.3	Tipo de pesquisa	59

3.4	Análise e interpretação de dados.....	62
3.4.1	Perfil dos respondentes.....	62
3.4.2	Interpretação dos dados.....	63
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
5	REFERÊNCIAS.....	78
6	ANEXOS.....	80

1 INTRODUÇÃO

Pretende-se com este trabalho realizar estudo sobre a comunicação interpessoal e de sua subjetividade nas relações de trabalho. O mundo encontra-se na era da informação, da sociedade do conhecimento, da abertura das fronteiras; dispõe-se dos mais avançados meios de comunicação e com apenas alguns *clicks* tem-se o mundo ao alcance. O desenvolvimento tecnológico vence barreiras antes intransponíveis e abre caminhos para o conhecimento e a troca de informação de forma tão acelerada que assusta a alguns. Porém, se por um lado os diversos meios de comunicação se expandem devido aos avanços tecnológicos, por outro as pessoas se afastam mais e mais umas das outras, perdendo a oportunidade de encontrar um ponto comum que permita o realinhamento dos relacionamentos.

Percebe-se que as relações humanas, especialmente no ambiente de trabalho e na dimensão da comunicação interpessoal, ainda são revestidas de uma sensibilidade que salta aos olhos de quem analisa a questão. Para se adaptar ao novo cenário, tornou-se essencialmente indispensável à organização integrar, de forma eficaz, os insumos estruturais, intelectuais e relacionais disponíveis. Não se concebe a idéia de que em tempos atuais uma instituição apresente deficiências em fatores que alicerçam sua estrutura e que são fundamentais para o alcance dos resultados desejados.

As últimas pesquisas de clima organizacional realizadas no Superior Tribunal de Justiça (STJ), anos 2004, 2005, demonstraram que a satisfação dos servidores e gerentes em relação à comunicação no órgão encontra-se deficiente (ver anexos 1 e 2). Os pesquisadores depararam-se com pontos negativos, tais como: não se compartilham informações e conhecimentos, não há diálogo, as unidades não se comunicam, não existe *feedback* e prevalecem no ambiente de trabalho fofocas, falta de companheirismo e clima de desconfiança, entre outros. Origina-se daí a preocupação de estudar o tema e buscar alternativas que contribuam para a solução do problema, tendo em vista que não foram

implementadas ações voltadas para tratar a questão específica na área escolhida. Sendo assim, pergunta-se: que fatores podem interferir no processo de comunicação interpessoal nas relações de trabalho? Como se encontra hoje o processo de comunicação na Secretaria de Gestão de Pessoas? É necessário implementar ações para combater ruídos de comunicação na área?

Constituindo-se a SGP a unidade organizacional com um dos mais altos índices de respondentes nas mencionadas pesquisas (ver anexo 2), supõe-se que existem fatores subjetivos que impedem o alinhamento das relações de trabalho na Secretaria, que o processo de comunicação interpessoal entre pares e entre colaboradores e gerentes da área encontra-se desequilibrado, não flui autenticamente, interfere nos resultados e desmotiva os servidores a permanecerem na área e, por fim, acredita-se que faltam ações que possibilitem a correção do mencionado problema na unidade.

Dessa forma, considerando a importância de harmonizar a comunicação nas relações de trabalho, o objetivo deste trabalho será estudar o tema, focando nos fatores subjetivos que interferem na comunicação interpessoal, afetam o comportamento e prejudicam o andamento das atividades. O espaço será delimitado em uma das unidades do Órgão, no caso, a Secretaria de Gestão de Pessoas.

Pretende-se, especificamente, para conduzir o assunto, levantar algumas contribuições teóricas relacionadas, desenvolver discussão sobre os fatores correlatos e suas interferências, aplicar pesquisa de campo exploratória para obter subsídios para argumentação das hipóteses e, enfim, oferecer diagnóstico do processo comunicativo na unidade.

O presente estudo justifica-se pelo fato de a comunicação interpessoal ainda ser um entrave nas organizações, impedindo o desenvolvimento de equipes e os relacionamentos entre servidores e superiores e entre servidores. Entende-se que na atividade profissional a comunicação deve ser um processo pelo qual se instaura

uma compreensão recíproca de interesses e se consolida um sentido compartilhado, de forma que resulte o entendimento sobre as ações que as pessoas envolvidas assumem juntas.

A comunicação interpessoal autêntica apresenta-se como requisito primordial que permeia todas as demais habilidades relacionais no trabalho. Num ambiente em que haja comunicação e diálogo existe espaço para desenvolvimento, crescimento, inovação e, conseqüentemente, maiores possibilidades de alcance dos resultados almejados.

A interação nas relações de trabalho é necessidade que se impõe. Não se concebe mais a idéia de que em tempos atuais as organizações ainda cultivem ruídos de comunicação. Problemas dessa natureza, após detectados, devem ser exaustivamente combatidos. A incompreensão dos motivos do outro e o desequilíbrio dos próprios motivos podem resultar em sérios problemas de interpretação no processo de comunicação e, conseqüentemente, nos resultados da unidade. Conhecer as nossas intenções e as dos outros ajuda a melhorar a convivência, a facilitar a troca de idéias, a desenvolver as nossas competências e as da área e a alcançar resultados comuns. A área responsável pela gestão de pessoas deve resolver seus problemas internos, principalmente no que diz respeito a fatores fundamentais como comunicação interpessoal, para estar preparada e ter condições de desempenhar harmoniosamente e satisfatoriamente seu papel estratégico na organização.

Sabe-se que um ambiente de trabalho é formado por pessoas únicas, com universo particular e expectativas diferentes, cada qual percebendo as relações de trabalho conforme seus princípios, crenças e valores. Faz-se necessário compreender a dinâmica da convivência, estabelecer correntes de entendimento, entender que a comunicação é a base para toda interação humana, uma atividade contínua de troca de experiências, instruções e informações. Sem esse alinhamento as relações se tornam frágeis, instáveis e sujeitas ao estabelecimento de conflitos altamente difíceis de serem administrados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceituação

A comunicação é a base de todo relacionamento humano. A palavra *comunicação* vem da mesma raiz dos termos *comunidade* e *comum*. Comunicar é tornar-se comum com alguém. Isto ocorre quando um indivíduo transmite algo a outro, diminuindo a diferença entre os dois. A essência de cada pessoa e de toda a sociedade humana está na capacidade dos indivíduos de transmitirem aos outros, as suas idéias, percepções, intenções, desejos e sentimentos.

O homem começou a se comunicar através de gestos e sons. O conjunto ordenado e sistemático de sons deu origem à palavra, que se tornou o instrumento básico da comunicação, quer na sua forma sonora (oral), quer na sua forma concreta (escrita).

A comunicação é o instrumento pelo qual nos relacionamos, ou seja, é a expressão do nosso interior, do que pensamos, do que queremos, do que acreditamos. Para que haja comunicação faz-se necessária a existência de um emissor (aquele que fala), um receptor (aquele que ouve), uma mensagem (a idéia que se transmite) e os meios (linguagem, gestos, voz).

2.2 A comunicação na empresa

As organizações atuais lidam o tempo todo com situações inesperadas que exigem envolvimento ativo das pessoas. Para lidar com colegas, chefes e clientes, e obterem compreensão recíproca das ações, as pessoas precisam ser hábeis comunicadores. Daí a importância da Comunicação autêntica, afirma Zarifian (1999).

A confrontação de diferentes padrões de comunicação pode ser fonte geradora de sucesso ou de insucesso da organização, vai depender de como esses fatores serão administrados.

Segundo Zarifian (1999). “A comunicação na empresa é e continuará a ser uma questão difícil”. Formas diferentes e contraditórias de comunicação convivem na empresa, além disso, existem relações de subordinação e hierarquias que tendem a formalizar a comunicação, tornando-a um simples instrumento do exercício de um poder de coerção sobre os subordinados.

No processo comunicativo, faz-se necessário observar alguns pontos pelo qual o emissor deva portar-se:

- pedir feedback;
- usar canais múltiplos de comunicação;
- ser sensível ao receptor e saber ouvir;
- estar atento ao significado de suas palavras;
- usar linguagem simples;
- repetir a mensagem quando for necessário.

Ao receptor caberia a capacidade de saber ouvir, questionar construtivamente, ser paciente, estar atento ao emissor e acima de tudo, ter uma postura pró-ativa.

Baseando-se em teorias dessa natureza, facilmente encontradas, a comunicação interpessoal e nas relações de trabalho parece tratar-se de um processo altamente simples e operacional. Mas acredita-se não ser tão fácil assim.

Sabe-se que as organizações passam atualmente por um momento de profundas transformações devido à era da globalização, do rompimento de fronteiras e da disponibilização da informação por meio das grandes redes e de todos meios

de comunicação. Atualmente as empresas precisam perceber, entender e se adaptar ao novo cenário, que se mostra incerto e exige cada vez mais expressividade, criatividade, flexibilidade e conhecimento por parte de seus integrantes. Necessita-se hoje, de um corpo funcional comprometido e plenamente engajado na execução das ações propostas, o que requer das pessoas contínuo desenvolvimento de competências presentes e futuras relacionadas ao exercício e à atuação profissional de forma mais ampla.

2.3 Os desafios da comunicação na era do conhecimento

“No lar, no trabalho, na escola e na sociedade em geral existe uma falta crônica de clareza de idéias e de expressão. O caos da entrada do milênio exacerbou esse aspecto” (O'DONNELL, 2006, p. 54). As pessoas não têm mais tempo para conversação. As pressões e os desafios desta era têm afetado muito a forma de comunicação. A incapacidade de se comunicar autenticamente acaba por dividir grupos e indivíduos. Pelas mesmas circunstâncias, com o passar dos tempos, uma série de ilusões sobre o que constitui uma boa comunicação pode ser criada. Muitas vezes o significado da comunicação não está na intenção do emissor, e sim na reação produzida no receptor. É preciso conhecer o momento pessoal ou a intenção real do emissor, assim como a reação causada no receptor.

Exemplificando: um diretor, desejoso de compartilhar sua inspiração, convoca uma reunião com toda a equipe. Ele diz: “Nós acabamos de desenvolver nosso plano estratégico, baseado numa visão fantástica de futuro. Queremos que vocês façam parte disso”. Setenta por cento dos participantes da reunião entendem de outra maneira o que ele disse: “Eu quero que vocês trabalhem mais ainda para chegarmos ao primeiro lugar. Aqueles que não concordarem estão fora”. E o diretor não entende porque o pessoal não demonstra o mesmo entusiasmo que ele.

O'Donnell (2006) compara as organizações ao corpo humano. Quando todas as partes do sistema estão funcionando bem, tudo corre de vento em popa. Se uma das partes deixa de funcionar, isso gera um efeito dominó em todo o sistema. Segundo ele, uma dieta adequada e exercícios regulares mantêm o corpo humano em forma. Do mesmo modo, o que mantém o bom funcionamento da organização é uma comunicação autêntica. Quando a comunicação deixa de existir entre os integrantes da empresa ou entre suas unidades, logo o mal começa a se manifestar: alta rotatividade de empregados, baixa produtividade, desmotivação e outras conseqüências ruins.

O homem vive hoje em uma sociedade baseada no conhecimento e na informação, lida diariamente com uma quantidade enorme de dados. Precisa manter-se atualizado em relação a variados assuntos como política, economia, sociedade, profissão, tecnologia e muitos outros, e ao mesmo tempo, manter um estilo de vida saudável. Tudo isso torna seu dia alucinante, até altas horas da noite. Assim, a comunicação efetiva acaba perdendo espaço pelo simples fato de que não há tempo para conversas mais tranquilas. “Quando nos envolvemos demasiadamente com a tecnologia e com a realidade controlada que ela gera, corremos o risco de ignorar o espírito, que, sem dúvida, é o elemento principal de nossa vida” (O'DONNELL, 2006, p. 56).

Na prática, a comunicação parece tratar-se de um procedimento simples, conforme demonstrado na figura abaixo, um fala e o outro escuta. Aquele que ouve processa a mensagem e fala ou se cala, de acordo com as circunstâncias. Porém, qualquer comunicação está sujeita a confusões geradas pela complexidade da mente. As palavras antes de serem ditas, estão sujeitas a filtros de preconceitos, medos, preferências, valores e de características de personalidade. Do outro lado também o interlocutor está sujeito a seus filtros e, muitas vezes ele ouve apenas o quer ouvir e compreende o que quer compreender.

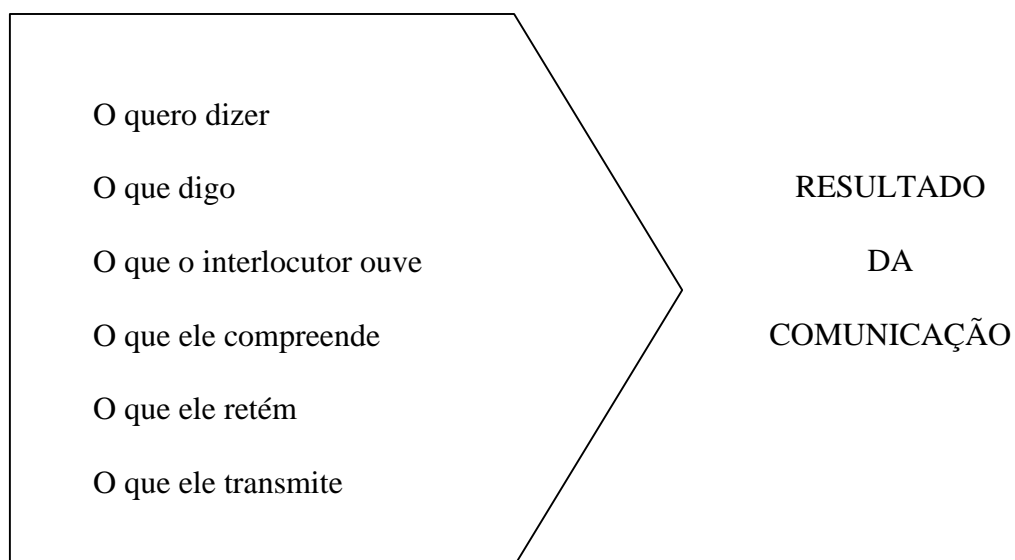


Figura 1. Confusão na comunicação.
Fonte: O'Donnell (2006).

O processo comunicativo varia de pessoa para pessoa. Algumas têm a capacidade de reter tanto o contexto como todas as palavras que foram ditas, outras recordam-se do contexto mas não recordam-se das palavras ou vice-versa. Há ainda as pessoas que não se recordam nem do contexto, nem das palavras e ficam apenas com a impressão ou do transmissor ou das informações. Essas variáveis têm grande influência na retransmissão da mensagem, podendo favorecer um processo de conflito.

Saber ouvir pode reduzir significativamente confusões geradas na comunicação. A tabela adiante, segundo O'Donnell (2006), mostra os direitos e as responsabilidades dos interlocutores:

Emissor	Receptor
Autenticidade	Atenção
Respeito	Respeito
Olho no olho	Olho no olho
Clareza	Objetividade
Sentimento	Revelação de defeitos e qualidades negativas do transmissor
Calma e racionalidade	Demonstração de entendimento da mensagem
Seqüência lógica	Captação da essência
Tentativa de evitar digressões e prolixidade	Tentativa de entender
Consideração dos efeitos da mensagem sobre o receptor	Respeito às intenções do transmissor

Quadro 1 - Falar e ouvir.
Fonte: O'Donnell (2006).

O'Donnell oferece uma lista de fatores que precisam ser considerados quando se trata de melhorias na comunicação:

- Até que ponto o emissor entende a mensagem que envia;
- Conteúdo – termos técnicos, jargão e vocabulário – é necessário entender até que ponto o receptor compreende a linguagem utilizada;
- Método de comunicação – estilo e linguagem corporal – evitar o uso de gestos e empregar frases complexas ou vocábulos sofisticados, falar em voz baixa – nada disso favorece a captação do sentido da mensagem;
- Tom de voz ou forma de falar;

- Momento e situação inadequados;
- Estado de espírito dos interlocutores;
- Atitudes culturais – se existir uma cultura em que as pessoas nunca tiveram voz e não podem expressar seus sentimentos, com certeza existirá barreira na comunicação;
- Percepções e preconceitos – a atitude de rotular pessoas e situações cria um bloqueio de percepção que não permite o fluxo da comunicação.

As pessoas que trabalham numa mesma organização vivem os mesmos problemas como pressões, competitividade, compartilham do mesmo espaço, da mesma água, do mesmo clima. Embora compartilhem de um ambiente comum carregam consigo percepções diferentes oriundas de um conjunto de experiências que se adquire ao longo da vida. Para obter afinidade e confiança deve-se aprender a enxergar além dessas percepções, ver e apreciar o âmago do outro.

2.4 Barreiras à comunicação

Existem fatores que podem ser espontâneos ou não, conscientes ou inconscientes que afetam o relacionamento interpessoal, truncam o entendimento e criam barreiras na comunicação.

2.4.1 Herança do modelo taylorista de administração

A Administração, tal como se encontra hoje, é resultado histórico e integrado de contribuições de vários estudiosos. Alguns físicos, outros filósofos, economistas,

engenheiros, sociólogos, estadistas, e até mesmo de empresários, que no decorrer do tempo foram criando suas próprias obras ou às vezes utilizando-se das teorias oferecidas pelos seus precursores.

Um dos primeiros estudiosos a oferecer uma teoria sobre administração foi o engenheiro Frederick Winslow Taylor. Sua abordagem, a Escola de Administração Científica, tinha ênfase nas tarefas. Implantou-se com o modelo de Taylor o conceito de *homo economicus*, isto é, do *homem econômico*. Segundo esse entendimento toda pessoa é motivada apenas por recompensas salariais, econômicas e materiais. O homem não procura o trabalho porque gosta dele, mas como um meio de sobrevivência. Assim, procurou-se relacionar o pagamento do trabalhador com a sua produção, por meio de remuneração por produção e planos de incentivos salariais. A preocupação era apenas com a produção. O melhor empregado era aquele que tinha uma capacidade física maior. Os estudos eram voltados aos arranjos físicos das máquinas e do homem de forma a racionalizar o fluxo da produção. O conforto do operário e a melhoria do ambiente de trabalho (iluminação, ventilação, eliminação de ruído) passaram a ser valorizados, não porque as pessoas o merecessem, mas porque eram essenciais para a obtenção da eficiência do trabalhador.

Taylor foi o precursor, depois dele veio Fayol, Ford, Max Weber, Deming, Thompson e muitos outros que ao longo da história deixaram suas contribuições para a administração, às vezes revolucionando, outras vezes apenas complementando o que o já existia.

Taylor, porém, talvez por ter sido o primeiro a oferecer um estudo da administração, deixou sua herança. Uma das barreiras enfrentadas hoje nas organizações tem muito a ver com suasorias. Herdou-se do modelo taylorista, uma carga pesada de se carregar e difícil de se desfazer dela. Resquícios de um tempo que o homem era pago para trabalhar e não para participar, permanecem latentes nas organizações atuais. Era aquela em que se vivia uma relação onde o empregador tinha o direito de dar ordens e o assalariado de executá-las. Comunicar não gerava valor econômico, qualquer discurso era considerado como subversão da

ordem, a linguagem era tecnizada, criada para substituir o empirismo e a resistência dos empregados.

Hoje não se admite mais esse tipo de relação, porém, percebe-se ainda que a relação chefe/subordinado ainda sofre desse mal. Faz-se necessário instaurar uma compreensão recíproca em relação às ações que serão compartilhadas nas relações de trabalho. Toda pessoa deve ter o direito de expressar-se livremente, de expor o sentido pessoal que dá à orientação de seu pensamento e de sua ação.

2.4.2 Tendência a avaliar

Segundo Rogers (1999), existe um obstáculo fundamental que dificulta a comunicação: a tentativa que as pessoas têm de avaliar. Se pudessem aprender a ouvir seriam capazes de melhorar a comunicação uns com os outros. A necessidade de aprovar ou desaprovar o que o outro está dizendo é natural. Sempre a primeira reação do ser humano é avaliar segundo seu ponto de vista.

Embora a avaliação em torno das conversas seja comum, esta reação se torna mais intensa em situações em que sentimentos e emoções estão envolvidos. Quanto mais forte o sentimento envolvido, menos provável um elemento mútuo na comunicação. Serão apenas duas opiniões ou dois julgamentos em desencontro. Para Rogers (1999) “O impulso de avaliar declarações emocionalmente significativas, a partir do nosso próprio ponto de vista é o que bloqueia a comunicação interpessoal”. Ele oferece alternativas para a problemática. É possível comunicar-se adequadamente se o homem aprender a ouvir compreendendo. Para tanto faz-se necessário ver as idéias e opiniões do outro do mesmo ponto de vista dela, entender como ela se sente, qual o seu referencial sobre o que está sendo discutido. Assim, haverá mais possibilidade de compreensão e acontece quando antes de apresentar o seu próprio ponto de vista, procura-se entender o referencial

da outra pessoa. Não é fácil, mas quando se torna possível, reduzem-se as diferenças e as que permanecem serão compreensíveis.

Roethlisberger citado por Rogers (1999) remete a falha da comunicação às questões das diferenças individuais. Segundo ele, parece extraordinário que duas pessoas com diferenças de educação, motivação e experiência possam chegar a um entendimento mútuo. E quando se trata de chefe e subordinado o potencial para problemas parece ainda maior. “Como pode haver comunicação quando duas pessoas não vêem, não admitem as mesmas coisas ou partilham dos mesmos valores?”

2.4.3 Saber ouvir

A falta de habilidade entre duas pessoas para se ouvirem mutuamente é uma das grandes deficiências do mundo moderno. Os gerentes, principalmente, enfrentam mais barreiras além das pessoas com atribuições simplesmente técnicas ou operacionais. Ouvir com atenção requer tempo, o que para eles hoje é escasso, tendo em vista a redução de pessoal nas empresas e a velocidade que as coisas acontecem.

Poucas pessoas têm um treinamento para ouvir, o que quer que seja. E quando acontece geralmente o treino é fundamentado em técnicas ou ferramentas, desvinculadas do caráter e do relacionamento, que são absolutamente vitais para a compreensão de si e da outra pessoa.

Nichols e Stevens (1988) atribuem as falhas na comunicação a uma lacuna no sistema escolar. A leitura é tratada como a principal forma de aprendizado, e praticamente a arte de ouvir não é trabalhada nos processos educacionais. Pouca ênfase é dada à fala, e quase nenhuma às técnicas para ouvir. O ensino para ouvir quase sempre não passa de uma série de advertências que vão desde o primeiro

ano até o final da faculdade: “preste atenção!”, “ouçam!”, “calem a boca”! Certamente os professores percebem a necessidade de ouvir bem. Por que será que não conseguem ensinar técnicas de comunicação em suas disciplinas?

Nos Estados Unidos várias escolas e universidades perceberam que ouvir é uma habilidade que pode ser ensinada e estão dando cursos sobre o assunto. Praticamente focalizam o assunto nos seguintes pontos:

- 1 - Aumentar a consciência dos fatores que afetam a habilidade para ouvir;
- 2 - Aumentar o tipo de experiência auditiva que pode produzir bons hábitos de audição.

A simples discussão dos fatores que afetam a comunicação já desenvolve um certo grau de conscientização.

Em geral o ser humano pensa mais rápido do que fala. A maioria das pessoas fala a uma velocidade média de 125 palavras por minuto, velocidade considerada extremamente lenta em comparação à capacidade do cérebro humano.

No ato de ouvir, a diferença entre a velocidade do pensamento e a velocidade da fala significa que o nosso cérebro trabalha com centenas de palavras além daquelas que estão dizendo. Ou seja, pode-se ouvir e ainda sobra tempo para pensar. É no uso, ou no mau uso, desse tempo de sobra que está a resposta de como a pessoa é capaz de se concentrar no que está sendo dito (ARGYRIS, BARTOLOMÉ, ROGERS e outros, 1999, p. 46).

Outra hipótese apresentada pelos autores citados acima refere-se aos filtros emocionais. Segundo eles, a habilidade para ouvir é afetada pelas emoções, ouve-se apenas o que é de interesse, descartando aquilo que não se quer ouvir. Se o que o homem ouve contraria suas idéias, costumes, complexos ou preconceitos o cérebro pode ficar estimulado no sentido de replicar, formulando respostas que podem deixar a pessoa que está falando em situação embaraçosa ou apenas ignorar o que foi dito.

Ouvir melhor leva à economia da comunicação – a deficiência na comunicação oral leva o homem de negócios a escrever e registrar tudo. O mínimo detalhe de torna um documento. A pilha de papel cresce e provoca um emaranhado de tratados e burocracias. Muitas vezes, escrever menos e falar mais seria o aconselhável, se o homem pudesse contar mais com a capacidade de ouvir. Escrever e ler leva mais tempo, exigem mais equipamentos, mais pessoal, mais espaço do que falar e ouvir. Na comunicação oral há mais sentidos operando, ademais, se o ouvinte não compreende a mensagem, ele pode corrigir a falha imediatamente.

2.4.4 Distorções na mensagem

Lichtenberg e Stone (2000) declaram que em cada informação verbal recebida pelo ser humano inevitavelmente existe um tipo de distorção, determinada pela propensão de quem fala, o que muitas vezes acontece sem intenção, o orador o faz inconscientemente. Segundo os estudiosos “Todo mundo fala em favor da própria agenda”. Quando alguém está reproduzindo uma mensagem recebida sempre a edita enfatizando as palavras que achou interessante, descartando as partes que considera desnecessárias. Essa edição pode alterar o sentido da mensagem. Ressaltam, também, sobre a influência das expressões faciais, e da linguagem corporal. Um simples dar de ombros, uma sobrancelha levantada, tudo influencia a maneira como os outros recebem as palavras. É importante conhecer a fonte.

2.4.5 Falta de empatia

Tipicamente o ser humano não consegue escutar com a intenção de compreender, mas com a intenção de retrucar. Estão sempre falando ou se preparando para falar. Filtram as mensagens através de seus paradigmas. Estão sempre projetando suas experiências interiores no comportamento dos outros. Covey (2000, p. 311) ilustra esse comportamento contando a seguinte história:

Um pai certa vez falou:
– Não consigo entender meu filho. Ele simplesmente não me escuta.
– Vamos repassar o que você acabou de dizer. Você não entende seu filho porque ele não o escuta?
– Isso mesmo – ele retrucou.
– Vamos tentar de novo – disse. – Você não entende seu filho porque ele não escuta o que você diz?
– Foi o que falei – ele confirmou impaciente.
– Pensei que, para entender outra pessoa, você precisasse ouvir o que ela dissesse – comentei.
– Ah! – houve uma longa pausa. – Ah! – ele repetiu, ao começar a entender.
– É! Mas eu o entendo. Sei o que está passando. Passei pelas mesmas coisas. Acho que não entendo o motivo de ele não me escutar.

O homem não tinha a menor idéia do que estava se passando com o garoto.

As pessoas estão cheias de suas próprias opiniões, raramente se interessam com o que se passa dentro do outro. Segundo Covey, existem vários níveis de escuta: a pessoa pode escutar a outra e simplesmente ignorar o que está sendo dito, fingir que ouviu. Pode adotar a escuta seletiva, ouvindo apenas o que lhe interessa. Pode também valer-se da escuta concentrada, prestando atenção a todas as palavras. Mas poucas pessoas praticam a escuta empática, que significa muito mais que registrar, repetir ou mesmo entender a mensagem, tem a finalidade de compreender os motivos do outro. “Em vez de projetar sua própria autobiografia e presumir pensamentos, sentimentos e interpretações, você lida com a realidade interna da outra pessoa, o que está no coração e na mente dela” Covey (2000). A comunicação autêntica vale-se da escuta empática.

2.4.6 O diálogo

Outra barreira à comunicação é a falta de diálogo. Toda pessoa certamente já participou de alguma reunião ou discussão que não resultou em nada. A incapacidade de dialogar resulta em perda de tempo e improdutividade. Quando as pessoas estão abertas ao diálogo, consideram-se como colegas que trabalham juntas com as mesmas finalidades. As perspectivas são as mesmas, as intenções compatíveis e devem considerar-se um complemento do outro.

Nas palavras de O'Donnell (2006) "O que uma pessoa tem ou é, a outra não tem e não é, e vice-versa". A compreensão dessa idéia ajuda a entender o equilíbrio que deve existir entre a subjetividade e a objetividade. Aprender a falar de maneira mais eficiente, abrindo espaço para a comunicação produtiva pode sim acontecer. O diálogo aberto e sincero pode inclusive favorecer assuntos polêmicos quando existe o interesse mútuo na solução dos problemas. Basta procurar compreender o sentimento e a visão dos outros. Criar uma visão positiva do outro gera bons sentimentos e amadurece os relacionamentos.

Um clima de comunicação espontânea, muitas vezes, é o que salva uma organização e até um país [...]. Um diálogo aberto sempre revela significados coletivos mais profundos e desenvolve um forte senso de comunidade. Além disso, favorece a aprendizagem de todos, ao mesmo tempo que amplia a participação geral (O'DONNELL, 2006).

Dialogar e comunicar são verbos que andam juntos. Se não houver identificação com o que existe em comum entre duas pessoas, estabelece-se o monólogo.

Sugestões que, quando bem praticadas, ajudam a estabelecer um diálogo autêntico:

- Quando há um senso de propósito, metas, princípios e políticas previamente combinados as chances de se manter a objetividade são maiores e o diálogo flui mais facilmente;

- Ouvir é pelo menos tão importante quanto falar;
- Suprimir suposições, julgamentos e impulsos;
- A hierarquia não tem lugar no diálogo verdadeiro – todos os participantes devem considera-se colegas e iguais;
- Deve haver um ou dois facilitadores, para manter a fluidez do diálogo;
- O ambiente deve ser propício, a privacidade deve ser mantida;
- Os acordos devem ser aplaudidos;
- Sinceridade – uma das melhores armas para aliviar o clima.

A falta de sinceridade, especialmente, trava a comunicação. Jogos de simulação devem ser evitados no processo comunicativo.

Para trabalhar os assuntos “indiscutíveis” O'Donnell aconselha com a teoria da “arte de perguntar de forma apreciativa”, trata-se de um meio de reeducar a forma de questionamento e indagação. O quadro adiante mostra alguns exemplos:

Percepção deficitária	Percepção apreciativa
Por que não deu certo?	Quais saídas não foram consideradas ainda?
O que aquele encenqueiro está fazendo aqui?	Em que ele pode contribuir?
Por que custa tanto?	Qual é a menor mudança que pode causar o maior impacto?
Quem é responsável por esse desastre?	O que nós podemos fazer agora para melhorar?

Quadro 2 – A arte de perguntar de forma apreciativa.
 Fonte: O'Donnell (2006).

Ademais é preciso estabelecer-se, em primeiro lugar, um diálogo consigo mesmo. Um diálogo interno positivo otimista.

O trecho abaixo retrata como é maravilhoso conhecer o estado mental e preparar-se para uma conversação:

Eu vou para dentro de mim e me coloco no centro de minha vida...
 Fico atrás dos meus olhos, como um observador...
 Quando me torno consciente de minhas qualidades positivas, vejo o mundo ao redor com o desejo de servir...
 Percebo que há duas vias: uma se dirige para dentro de mim e a outra, para fora, para o mundo...
 Escolho a via que me leva para dentro e começo a conversar comigo mesmo... Percebo que tenho forças e qualidades que poucas vezes realmente aprecio... Nesse nível interno, não estou em busca de nada... Eu me sinto relaxado, atento, capaz...
 Eu sei, por intuição, o que realmente quero na vida... Eu sei que nada nem ninguém pode tirar de mim minhas qualidades inatas de paz, amor e satisfação... (O'DONNELL, 2006, p. 94)

2.5 Verdades de comunicação

[...] o comportamento não tem oposto. Por outras palavras, não existe um não-comportamento ou, ainda em termos mais simples um indivíduo não pode não comportar-se. Ora, se está aceito que todo o comportamento, numa situação interacional, tem valor de mensagem, isto é, é comunicação, segue-se que, por muito que o indivíduo se esforce, é-lhe impossível *não* comunicar” (WATZLAWICK, BEAVIN E JACKSON, 1967).

Os autores enfatizam que não existe situação, de ação ou inércia, palavras ou silêncio que não configurem valor de mensagem. Qualquer que for a manifestação do ser humano estará comunicando algo a alguém. Uma pessoa que divide um espaço no ônibus e que se senta e fecha os olhos está comunicando que não quer falar com ninguém e que ninguém fale com ela. Acontece da mesma forma quando vizinhos não se cumprimentam, estabelecendo um afastamento intencionalmente produzido. Uma criança que geralmente é peralta, alegre e

comunicativa, quando se encontra calada, triste, afastada dos demais pode estar comunicando que não se encontra bem de saúde. Inúmeros exemplos poderiam ser citados. Não existe falta de comunicação. Desde o olhar em seu rosto ao ritmo de seu caminhar ou a atenção de seus olhos, em tudo se envia sinais que os outros recebem e interpretam.

Atitudes, sentimentos e preferências podem ser transmitidos, mesmo na ausência de palavras. Portanto, qualquer que for o comportamento humano ele estará comunicando algo a alguém. Não tem como não se comunicar. Existe muito mais comunicação entre duas pessoas, que a simples troca de palavras.

Outro axioma foi evidenciado: qualquer comunicação implica um consentimento, um compromisso, e conseqüentemente, define a relação. Ou seja, uma mensagem além de transmitir uma informação, impõe um comportamento.

2.6 A comunicação e o princípio da significância

Um colega conversa com o outro, mas fica o tempo todo olhando para os lados, evitando encara-lo; uma pessoa é constantemente interrompida enquanto está falando; muitas vezes um colega cruza com o outro nos corredores e nunca lhe cumprimenta. Embora não pareça, na maioria dessas situações, houve muita comunicação. Em todas houve uma transação. Porém, a comunicação foi positiva ou negativa? No mínimo surgirão as seguintes perguntas: Onde está o valor e a importância que um dá ao outro? Será que um faz diferença para o outro?

O princípio da significância parte da premissa que todas as pessoas desejam sentir-se importantes e necessárias umas para as outras. Mesmo aquelas que, às vezes, “protegem-se” dos outros, escondendo atrás de uma carapaça, sentem necessidade de saber o que pensam a seu respeito e desejam ser valorizadas.

O homem tem o poder de afetar o sentido de valor pessoal de cada uma das pessoas com quem se relaciona, tanto positivo como negativamente. O comportamento demonstrado diante de uma transação vai definir o valor que dá ao outro. Se esse valor atribuído é percebido como negativo, a comunicação pode ser seriamente afetada.

A fim de comunicar significância ou valor à pessoa envolvida na transação, todos os níveis de comunicação devem estar de acordo com a mensagem a ser transmitida. Esses níveis, segundo Carter e Underwood (2000), em ordem inversa de importância, são:

Nível 4: A expressão verbal, o que realmente diz;

Nível 3: O tom emocional, significando a sua acessibilidade;

Nível 2: Dicas não-verbais, incluindo-se a tonalidade da voz, as expressões faciais e os movimentos do corpo;

Nível 1: A atitude interior, incluindo-se as mais profundas convicções, que direcionam todos os outros comportamentos.

Esses níveis podem ser também representados na forma de pirâmide:

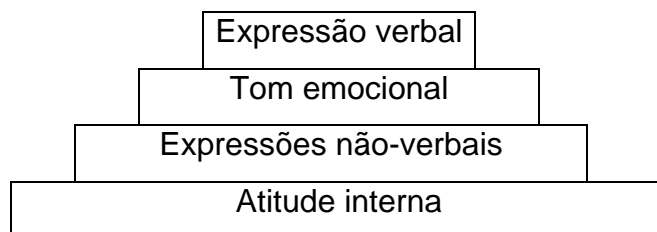


Figura 2 – os quatro blocos para desenvolver relacionamentos vitoriosos
Fonte: Cartner e Underwood, p. 73, (2000).

A atitude interna encontra-se na base da pirâmide porque dirige a comunicação e o comportamento humano. Reflete seu caráter, seus princípios e valores. O nível mais profundo da comunicação é a atitude interna. Antes que qualquer verbalização ocorra, as atitudes internas já estabeleceram o cenário, determinando o pensamento e o sentimento.

A comunicação não-verbal pode comunicar com muito mais poder que a verbal. Pode comunicar respeito ou desrespeito pelo outro. Elas indicam o nível de interesse, a disposição em querer ouvir e ser paciente, o grau de confiança ou a absoluta falta dessas características. O que é dito não é tão importante quanto a maneira como é dito.

O tom emocional também influencia grandemente como a mensagem é recebida. Dependendo do elemento utilizado na transação o homem pode comunicar significância ou não. É importante verificar se ao transmitir uma mensagem os elementos utilizados são adequados: satisfação ou insatisfação, proximidade ou distância, simpatia ou rejeição, igualdade ou superioridade entre outros.

Uma vez alinhada a atitude interna, a comunicação não-verbal e o tom emocional com o princípio da significância, o cenário para uma comunicação verbal estará adequado. As expressões verbais representam um compromisso com os pensamentos. Na realidade o que é dito, determina o caráter, representa o interior do ser humano. As pessoas geralmente permanecem em torno daquelas que se expressam com palavras de incentivo e enaltecimento, que elevam a auto-estima, que preservam o bom senso, que respeitam e valorizam uns aos outros.

2.7 O subjetivismo e a comunicação

Toda a teoria já vista leva a uma verdade: a comunicação está diretamente relacionada aos elementos mais íntimos do ser humano. Não há como exteriorizar algo diferente do que se tem dentro de si. Equilíbrio mental, filtros emocionais,

mapas mentais, autoconhecimento, atitudes internas, todas essas expressões foram mencionadas como fatores importantes nos processos comunicativos. Se consultadas outras referências, provavelmente também se chegaria a esses elementos, que são revestidos de muita subjetividade, e, portanto bastante complexos e merecedores de análise.

Acredita-se que ao ver, ouvir e admirar uma pessoa falando bem, com calma, elegância, técnica e naturalidade, ela preparou-se para isso. A comunicação é a expressão do equilíbrio. É a sintonia entre os gestos e as palavras bem conduzidas. Porém, muito mais do que técnicas de comunicação e acúmulo de conhecimento, o ser humano carrega consigo um conjunto de valores, princípios e crenças que influenciam e norteiam seu desempenho. A percepção que cada um tem de si e do universo em que faz parte determina suas atitudes: se tem alta ou baixa estima, se gosta ou não de falar em público, se defende sua opinião ou se acata facilmente o ponto de vista ou as determinações do outro, são fatores entre vários outros muito relevantes que devem ser considerados para se entender o assunto.

2.7.1 Conceito de subjetividade

Segundo a Wikipédia, subjetividade é o espaço íntimo do indivíduo, mundo interno com o qual ele se relaciona com o mundo social, externo, resultando tanto em marcas singulares na formação do indivíduo quanto na construção de suas crenças e valores. É o mundo interno de todo e qualquer ser humano. Este mundo interno é composto por emoções, sentimentos e pensamentos. “Através da nossa subjetividade construímos um espaço relacional, ou seja, nos relacionamos com o outro.”

No dicionário Houaiss encontra-se a seguinte definição: “Subjetividade é a realidade psíquica, emocional e cognitiva do ser humano, passível de manifestar-se

simultaneamente nos âmbitos individual e coletivo, e comprometida com a apropriação intelectual dos objetos externos [...]”.

Chung (1999, p. 50) afirma que “Quando uma pessoa tenta se comunicar com a outra, o que elas estão fazendo é tentar transmitir sua própria realidade subjetiva, isto é, sua compreensão particular de uma situação do mundo exterior”. Assim, para compreender a essência de uma comunicação eficaz, deve-se primeiro compreender a realidade, sem confundir-se com a verdade. O autor sugere que o que a mente consegue captar e interpretar do mundo externo pode não representar exatamente a verdade. O processamento interno da mente passa por filtros e mapas de percepção que representam a realidade subjetiva do ser.

Ao compreender como se forma um mapa pode-se compreender melhor como o próximo funciona para gerar seu modelo de realidade subjetiva.

As diferenças ou alterações que ocorrem a cada filtragem em nossos modelos ou mapas podem influenciar nossa vida tanto para enriquecer nossa experiência e oferecer-nos um maior número de escolhas quanto para empobrecê-la, limitando nossa habilidade de atuar eficazmente (CHUNG, 1999, p. 59).

Segundo o autor, o processamento mental contém mecanismos de generalizações, eliminação e distorção que permitem a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal, entretanto, paradoxalmente, são os mesmos que bloqueiam.

Porém, o que importa aqui não é o aprofundamento do subjetivismo, que se mostra bastante complexo, mas sim demonstrar a influência do subjetivo nas atitudes e comportamentos de uma pessoa, de evidenciar os impasses existentes na relação indivíduo/grupo, que oferecem um leque de interpretações no processo de comunicação, tendo em vista a complexidade e o desconhecimento do interior de si e do outro.

2.7.2 A subjetividade e a comunicação interpessoal

O que você é ecoa em meus ouvidos com tanta força que não consigo ouvir o que diz. [...] o que *somos* comunica com muito mais eloquência do que o que *fazemos* ou *dizemos*. Nós todos sabemos disso. Existem pessoas em quem confiamos de forma absoluta, pois conhecemos seu caráter. Não importa se são eloquentes ou se conhecem as técnicas de comunicação ou não. Confiamos nelas, e trabalhamos com elas de modo proveitoso (COVEY, 2000, p. 25).

As palavras de Stephen Covey demonstram o tamanho da complexidade da comunicação humana. Um processo aparentemente simples é na realidade revestido de uma grande subjetividade.

Aprender técnicas simples e rápidas de comunicação não é difícil, costumam até dar certo em situações de curto prazo. Porém, nos relacionamentos mais longos esses aspectos não possuem valor permanente. Se não existir integridade e força de caráter, os desafios que surgirem farão com que os verdadeiros motivos venham à tona, e o fracasso na relação poderá ser inevitável.

Cada pessoa enxerga o mundo da forma como foi condicionada a vê-lo. Quando se abre a boca para descrever o que se vê, na realidade descreve-se a si mesmo, suas percepções e paradigmas. Quando há discordância cria-se o impasse, porque cada um tende a defender seu ponto de vista, cada um olhando o mundo através de suas lentes e de sua própria experiência.

Quanto mais nos conscientizarmos de nossos paradigmas, mapas ou pressupostos básicos, e do quanto somos influenciados por nossas experiências, mais responsabilidade podemos assumir por estes paradigmas, mais podemos examiná-los, testá-los em confronto com a realidade, ouvir a opinião dos outros e nos abrir para os conceitos alheios, obtendo deste modo um quadro mais amplo e uma visão mais objetiva. (COVEY, 2000, p. 33)

Covey manifesta ainda sua opinião sobre os paradigmas e sua influência nos relacionamentos. Segundo ele “[...] os paradigmas são a nossa fonte de atitudes e comportamentos”, e não se pode agir com integridade fora deles. Não tem como manter a coerência se a fala ou a ação discordarem deles. Simular o comportamento exterior não adianta a longo prazo, a tendência é de exteriorização dos paradigmas.

Os paradigmas estão diretamente ligados ao caráter, este com os princípios, que são guias da conduta humana. Violar a natureza humana é contrariar a si próprio. Conhecer o mapa mental e procurar desenvolvimento é um processo natural e sem atalhos. Quanto mais os paradigmas estão próximos aos princípios, mais precisos eles serão e causarão ou não maior eficácia pessoal e interpessoal. Mapas corretos sim causarão efeitos de sucesso.

Erich Fromm citado por Covey (2000) expressa como a falta de naturalidade nas comunicações é lamentável:

Hoje em dia nos deparamos com indivíduos que comportam como autômatos, que não conhecem ou compreendem a si mesmos, e a única pessoa que conhecem é a que pensam ser, alguém cuja conversa vazia substitui a comunicação real, alguém em quem o sorriso sintético tomou o lugar do riso genuíno e a sensação de desespero total ocupou o vazio deixado pela dor autêntica. Duas coisas podem ser ditas de tais indivíduos. A primeira é que sofrem de efeitos aparentemente incuráveis, como a falta de espontaneidade e personalidade. Ao mesmo tempo, podemos dizer que eles não diferem de milhões de pessoas, que, como nós, caminham pela face da terra.

O homem, por toda a sua existência passa por estágios seqüenciais de crescimento e desenvolvimento. Nesse processo, quando se trata de elementos físicos ou materiais ele reconhece e aceita facilmente. No entanto, quando se trata de elementos emocionais, como nos relacionamentos, o processo se torna mais complexo.

2.7.3 Fatores essenciais a serem considerados

Peter Senge (1999) alerta para o surgimento de um tipo de organização na qual as pessoas são incentivadas a buscarem, gradativamente, aumentar suas habilidades por meio de aplicação de teorias, utilização de métodos e ferramentas para criarem um novo conceito de organização, focalizando sempre o reforço e a expansão de sua própria percepção de ser humano e capacidades coletivas de interação e reflexão. O propósito é contribuir com importantes meios para que a visão linear que existe do mundo organizacional se transforme em uma perspectiva de integração sistêmica.

O mencionado autor propõe o estudo e a aplicação de algumas disciplinas essenciais que contribuem para o autoconhecimento e conseqüentemente o entendimento do outro. Destacam-se algumas delas nas subseções adiante.

2.7.3.1 Domínio pessoal

As pessoas têm vontade e forma de pensar próprias. É fundamental entender o subconsciente, a força de vontade, as ações do coração e aprender a olhar para dentro de si na busca contínua da perfeição. Não haverá crescimento se não houver compromisso com a aprendizagem individual, diz Senge (1999). O autor argumenta que a organização deve abrir mão do padrão do “planejamento, organização e controle” e voltar sua atenção para a realização, o bem-estar e a felicidade de todos os membros da instituição. Aborda e encara o domínio pessoal como uma disciplina, a qual, quando aprendida, esclarece os motivos pelos quais o ser humano se encontra em determinado caminho; auxilia no entendimento do que se passa na sua mente e também ensina a ver a realidade com mais clareza.

No domínio pessoal, alguns princípios devem ser observados: visão pessoal, ou seja, [...] processo pelo qual enfocamos e re-enfocamos continuamente o que realmente queremos. Senge afirma que a visão é multifacetada e que o poder

coercitivo da sociedade é muito grande; reforça, então, que não se deve deixar que esses fatores influenciem no foco principal de seu propósito; tensão criativa é outro princípio que Senge considera importante na busca do domínio pessoal. Segundo ele, tensão criativa é uma força que existe entre as ações para alcançar a visão e a realidade atual, levando à tendência de redução da visão. “O domínio da tensão criativa revela a capacidade de perseverança e paciência”.

O homem tem limitações e contradições em relação a suas crenças que o impede de criar e expressar o que realmente deseja, diz o autor. Esse princípio é chamado por ele de conflito estrutural. Estratégias como a força de vontade e o comprometimento com a verdade são as sugestões para escapar-se desse fator.

É importante, também, para a disciplina do domínio pessoal, aprender a desenvolver comunicações entre a consciência e o subconsciente. Para tanto, é necessário estabelecer-se escolhas bem claras, focar sempre no resultado, ter compromisso com a verdade e concentrar-se na realidade atual. Com tais elementos bem definidos, o subconsciente funciona mais eficazmente, estabelecendo uma melhor comunicação com o consciente.

O desenvolvimento do domínio pessoal deve ser um processo sucessivo, no qual as pessoas que escolheram participar dele serão capazes de melhor integrar a razão e a intuição, reconhecer sua conectividade com o sistema e também de ter mais compaixão e comprometimento com o todo.

Acredita-se que uma pessoa realmente capaz de se comunicar, rompendo barreiras para falar com naturalidade e segurança, em qualquer contexto, e também capaz de compreender o outro sem deixar resquícios, tem alto grau de domínio pessoal.

2.7.3.2 Modelos mentais

Modelos Mentais é outra das disciplinas abordadas por Senge (1999) e que ajuda a compreender o que se passa com o ser humano durante um processo comunicativo. Modelos mentais são imagens ou pressupostos acerca de si mesmo, de outras pessoas ou instituições, que estão enraizadas na mente do ser humano e distorcem a visão, determinando a maneira de ver o mundo e também de agir. Na maioria das vezes são desconhecidos. Normalmente são tácitos, existindo abaixo do nível da consciência. Eles são geralmente invisíveis para o indivíduo – até que se procure por eles. Pontos de vistas, crenças, valores, generalizações, geralmente são aspectos que estão por trás dos modelos mentais. A incapacidade de, durante a ação, distinguir e indagar esses fatores leva a pessoa a tomar decisões ou escolher caminhos que nem sempre serão a melhor opção. Como curar este mal?

“O trabalho com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro; aprender a desentranhar nossas imagens internas do mundo, a levá-las à superfície e mantê-las sobre rigorosa análise” (SENGE, 1999).

O autor recorre a Argyris para abordar a problemática dos modelos mentais. Na década de 70 as idéias de Argyris e seus colaboradores começavam a fornecer uma resposta. Eles desenvolveram métodos e técnicas para reflexão e indagação sobre o raciocínio subjacente às ações do ser humano. Demonstravam em seus *workshops* que o homem tem mania de fazer generalizações sobre os outros e que isso determina suas palavras e seu comportamento. O homem vive em um mundo de crenças autogeradoras que em grande parte permanecem não-testadas e ele as adota porque elas se baseiam em conclusões inferidas do que se observa, acrescido das experiências passadas. Uma das técnicas utilizadas é a do exercício “Coluna da Esquerda”, que para ele é uma técnica poderosa para começar a enxergar como o ser humano manipula situações para não enfrentar os verdadeiros sentimentos e pensamentos. O exercício consiste em distinguir, em uma situação de fato, o que foi dito e o que realmente se pensou, pois, convenientemente, tende-se a manipular a fala, ocultando o que realmente se pensa.

O cérebro humano é comparado por Senge ao *iceberg*, no qual somente 15% da superfície é visível acima da água. No entanto, são dirigidos pelo que acontece sob a superfície, onde 85% do iceberg é *acessível* às diferentes forças e correntes que o afetam e conduzem. Nos relacionamentos e ambientes, somente 15% das forças que direcionam as pessoas, projetos e situações, estão acessíveis à percepção humana. Se não houver ferramentas para pesquisar os 85% invisíveis, corre-se o risco de gerir a si próprio e aos outros pelos sintomas, gerando estagnação e talvez conseqüências não previstas.

A identificação dos obstáculos internos (armaduras, modelos mentais, crenças, padrões cristalizados de comportamentos) permite pensar em termos do que se quer criar para a vida, ao invés de insistir inconscientemente, em filtrar escolhas pelo que se pensa ser possível. Permite criar macro visões dos objetivos que englobam todas as áreas da vida, melhorando e equilibrando todas elas. Permite alinhar objetivos de curto prazo com aspirações de longo prazo, gerando um significado engrandecido e expandido para as ações diárias. Senge chama a atenção para a prática da reflexão, do diálogo e da discussão, da suspensão de pressupostos, da abertura, do coleguismo. Não deixa de alertar também para as problemáticas do conflito, para as diferenças interpessoais, para os sistemas de defesas individuais, sustenta, porém, que as equipes têm capacidades especiais para ultrapassar esses aspectos. O que é preciso é aprender a praticar e também ser firme na visão do que realmente se quer, tanto em resultado da empresa quanto de como se quer trabalhar em conjunto.

“Vivemos num mundo de crenças autogeradoras que em grande parte permanecem não-testadas. Adotamos essas crenças porque elas se baseiam em conclusões inferidas do que observamos [...]”. São palavras de Ross citado por Senge (1999). O homem tem o hábito de acreditar que suas crenças são a verdade, que a verdade é óbvia, acredita que suas crenças são baseadas em dados reais, e que os dados que seleciona são os dados reais.

Senge lembra o que Chris Argyris chamou de “escada da inferência” – uma trilha mental comum de abstração crescente, que muitas vezes leva a crenças mal orientadas.

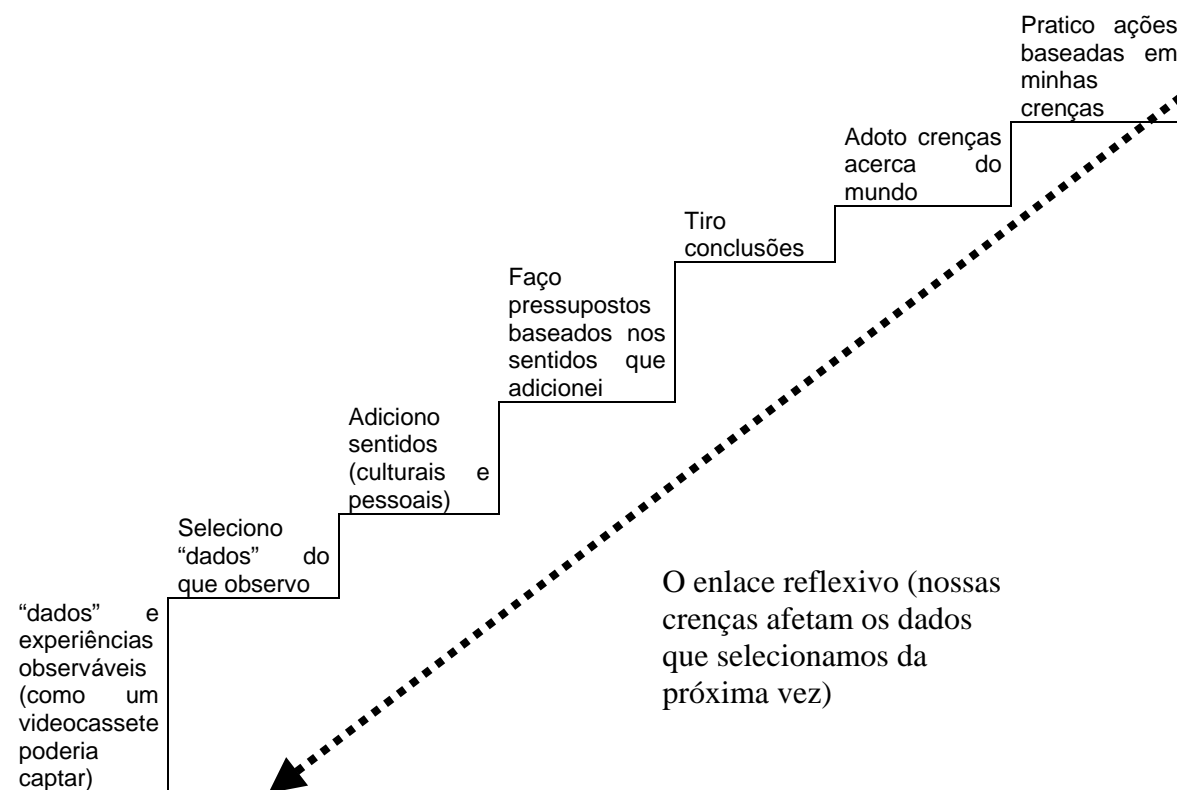


Figura 3 – Escada da Inferência.
Fonte: Senge (1999).

Tudo acontece tão rapidamente, que a consciência, muitas vezes não percebe. Não se vive sem acrescentar significado ou sentido às coisas que acontecem. Mas pode-se melhorar a comunicação através da reflexão, e usando de várias maneiras a escada da inferência:

- Tornando-se mais conscientes do próprio pensamento e raciocínio (reflexão);
- Tornando o pensamento e o raciocínio mais transparente para os outros (argumentação);
- Inquirindo o pensamento e raciocínio de outros (inquirição);

Incorporada à realidade das equipes, a escada da inferência pode ser uma ferramenta muito interessante. As pessoas podem concordar ou não umas com as outras, mas podem entender as conexões do raciocínio, facilitando uma segunda tentativa.

2.7.3.3 Comportamento assertivo

O comportamento que torna a pessoa capaz de agir em seus próprios interesses, a se afirmar sem ansiedade indevida, a expressar sentimentos sinceros sem constrangimento, ou a exercitar seus próprios direitos sem negar os alheios, é chamado de comportamento assertivo (asserção = afirmação).

De maneira crescente, observações sistemáticas de comportamento assertivo têm levado a conclusões que existem muitos elementos que constituem uma ação assertiva. Eis alguns desses componentes do comportamento assertivo:

- Olhar nos olhos: olhar diretamente para a outra pessoa com a qual você está falando é um modo eficaz de declarar que você é sincero sobre o que está dizendo e que suas palavras são dirigidas a ela.
- Postura do corpo: o “peso” de suas mensagens será aumentado se você olhar de frente para a pessoa, ficar de pé ou assentado apropriadamente perto dela, curvar-se para ela, manter a cabeça ereta.
- Gestos: uma mensagem acentuada por gestos apropriados adquire uma ênfase especial (gestos muito exuberantes podem parecer fora de propósito).

- Expressão facial: já viu alguém tentando expressar raiva enquanto sorri ou dá risada? Simplesmente não convence. Asserções eficazes requerem uma expressão que combine com a mensagem.
- Tom de voz, inflexão e volume: um sussurro monótono dificilmente convencerá outra pessoa de sua seriedade, enquanto um ímpeto gritado bloqueará seu campo de comunicação por suscitar resistência na outra pessoa. Um relato num nível correto, num tom coloquial bem modulado, será convincente sem intimidar.
- Escolher a hora apropriada: a expressão espontânea será normalmente seu objetivo, pois a hesitação pode diminuir o efeito de uma asserção. Mas tem que haver um critério contudo, para selecionar a ocasião certa. Por exemplo, se você quer falar ao seu chefe, isso deverá ser feito na privacidade do escritório dele e não na frente do pessoal do escritório, onde ele pode responder defensivamente.
- Empatia: ser assertivo é ser empático também. A pessoa realmente assertiva combina alta capacidade assertiva com equilibrada agressividade, construindo, assim, relações positivas, pois gera maior credibilidade com todos da equipe. Não é necessário e nem se deve invadir o espaço do outro para ser assertivo. Os relacionamentos são fortalecidos quando uma pessoa percebe que a outra a respeita, mesmo tendo opiniões diferentes umas das outras.

2.7.3.4 Maestria pessoal

A prática tradicional da maestria pessoal encontra-se em torno de uma mudança no ponto de vista das pessoas quanto ao seu relacionamento com o mundo. Segundo Senge (1999), trata-se de uma mudança onde a pessoa abandona o ser “reativo” e busca o ser “criativo”, transportando-se para uma terceira orientação de “interdependente”, na qual se torna interada com o mundo a sua volta.

Do ponto de vista da orientação reativa, o mundo é repleto de forças que agem fora da pessoa e que agem sobre ela. Geralmente as visões pessoais são negativas: “quero sair dessa situação” ou “quero ser deixado em paz”. Muitas organizações encorajam a orientação reativa, impedindo que os funcionários participem das decisões, dos projetos importantes, do seu planejamento. Sem oportunidade para assumirem responsabilidades, as pessoas se tornam reativas, ou seja, evitam tomar iniciativas, criticam tudo o que é feito sem sua participação, estão sempre na defensiva. Esse tipo de orientação gera um clima de hostilidade, medo e apatia nas organizações.

A pessoa orientada criativamente, em vez de culpar o mundo pelas ocorrências da sua vida, pergunta-se sempre o que pode fazer para melhorar, o que pode criar, o que pode ser feito para evitar uma situação indesejável. Aprende rapidamente com a experiência e não cultiva rancores, sabe o que quer, não reage sem pensar, avalia suas atitudes antes de agir. É proativa.

A orientação interdependente concilia a realidade interna, a consciência do ser com sua realidade externa, clarificando as intenções e os motivos uns dos outros; cria um senso de desembaraço que tem origem na capacidade e na disposição para entender e trabalhar com as forças que movem uma pessoa.

Segundo Senge (1999), “A prática central da mestria pessoal, envolve aprender a manter tanto uma visão pessoal quanto um quadro claro da realidade presente [...]”. As pessoas entendem que um resultado é importante e percebem que podem mudar suas vidas a fim de alcançar esse resultado, sentem-se impelidas.

Essas pessoas assimilam a visão não apenas consciente, mas inconscientemente. Elas têm um senso de paciência maior – com elas próprias e com os outros – e mais atenção ao que está ocorrendo em sua volta.

Não é possível comandar o ingresso instantâneo na maestria pessoal, porém, como indivíduos, gradualmente pode-se alcançar este estado de espírito. A maestria pessoal ensina a não se esquivar de ver o mundo como ele é. Observar objetivamente a realidade constitui uma das tarefas mais difíceis, requer perguntar a si mesmo: O que está se passando agora mesmo? Por que minha realidade é tão difícil?

Vivenciar a maestria pessoal é manter uma conversa consigo mesmo. Uma voz que vem de dentro e que sonda o que se quer, para hoje e para amanhã. As pessoas que desenvolvem a maestria pessoal são generosas, querem não apenas aumentar suas próprias habilidades, mas melhorar as capacidades das pessoas a sua volta. Principalmente os líderes precisam perseguir a maestria pessoal.

A capacidade fundamental para a maestria pessoal é a reflexão. É preciso refletir sobre como os pressupostos básicos que podem bloquear o consciente, impedindo que as pessoas realizem suas visões.

2.8 Sinergia e comunicação

Comunicação e sinergia andam lado a lado, uma não existe sem a outra, dependem entre si e se complementam.

Sob o ponto de vista etimológico, sinergia vem do grego *Syn* (junto) *Ergo* (trabalho), ou seja, denomina o trabalho em conjunto de duas ou mais pessoas que,

contribuindo entre si, alcançam um crescimento mútuo. “Sinergia é o comportamento de um sistema total que não pode ser previsto pelo comportamento de suas partes”. (LINS, 2005, p. 19). O que se consegue junto passa a ser muito mais significativo do que a soma de tudo que se obtém em separado. O todo pode ser muito mais coeso, resistente, atrativo e significativo quando existe sinergia entre as partes. Haverá sinergismo quando o modo de pensar e proceder favorece a realização em conjunto de algo melhor, com mais qualidade, ou algo que não se conseguiria em separado.

Quando ocorre um encantamento na troca mútua de experiências, amplificando o valor de tudo que realizamos em conjunto, vivenciamos a sinergia. Esta valorização crescerá na proporção em que aumentar a reciprocidade do respeito e da confiança, envolvendo pessoas na busca pela realização de aspirações e planos futuros (LINS, 2005).

Na prática, porém, a sinergia é um elemento difícil de se manter. As diferenças pessoais de valores, objetivos e princípios afetam significativamente a atuação dos indivíduos em conjunto. Existem comportamentos tão inadequados em algumas equipes que pessoas criativas preferem trabalhar sozinhas. O que se percebe é que o espírito de confiança e colaboração não é incorporado, devido a fatores como a falta de diálogo, de comunicação, de apoio mútuo, de valorização da diversidade entre outros. Lins (2005) ilustra a noção de objetivo comum com a seguinte lenda:

Conta-se que, na Idade Média, um monarca excêntrico divertiu seus convidados para um jantar com jogos, danças e mágicas até chegar a um ponto em que a fome de todos era insuportável. Finalmente, quando a situação se tornou insustentável e a fome, incontrolável, o rei convidou seus hóspedes a passarem para uma sala especial, onde uma refeição os aguardava. Abriu-se então a porta para uma sala em que se via um grande caldeirão, do qual exalava um cheiro maravilhoso de sopa. Os convidados queriam servir-se, mas surpreenderam-se quando perceberam no caldeirão enormes e pesadas colheres de metal, com mais de um metro de comprimento. Devido ao peso e tamanho, não se poderia segurar as colheres quentes a não ser com as duas mãos e por uma pequena haste de madeira em suas extremidades. Desesperados, todos tentavam comer, sem resultado. Um dos convidados segurou a colher pela haste e levou-a à boca de um convidado que estava ao seu lado. Todos o imitaram e se saciaram.

Aplicar lições como essa no grupo estimula o exercício da virtude, da valorização das diversidades. O apoio mútuo, que é fator crítico nas organizações

precisa ser desenvolvido. O trabalho em equipe se torna bem mais agradável quando se aprende a noção de objetivo comum, de colaboração.

Na maioria das vezes as disfunções sinérgicas decorrem da falta de liderança no processo gerencial e de composição inadequada de equipes. Ocorre que nessas situações quando uns cancelam as ações dos outros, obtém-se a sinergia nula. Pode ocorrer também de uns prejudicarem a sinergia dos outros, o que pode resultar num trabalho em conjunto pior do que aquele em separado.

Só uma liderança efetiva e baseada em princípios pode funcionar catalisando as energias e criando um sistema sinérgico. O comportamento do líder será fundamental para aproveitar as diferentes atitudes, comportamentos e modelos mentais distintos. É preciso que ele saiba administrar a diversidade, utilizando-a como força propulsora da confiança e do respeito mútuo. A essência da sinergia é valorizar a diferença. Conscientizando-se disso a pessoa será capaz de aceitar as idéias alheias e aprender com elas.

Lins enfatiza que “A valorização das diferenças nos leva a perceber que, quanto mais estranho pareça uma idéia alheia, maior é o seu potencial para ajustar a lente através da qual estamos vendo as coisas.” Voltar a atenção para essa lente requer olhar para o modelo mental, conscientizar-se dele. Conseqüentemente a abertura na comunicação é estimulada, dando espaço ao processo sinérgico.

A abertura na comunicação fortalece o equilíbrio emocional, propicia mais espaço para discussão das vantagens de se estar vendo as coisas de forma diferente.

Nas relações de trabalho sempre aparecerão dilemas como “interesse próprio versus interesse do grupo”, “atrapalhar versus cooperar”, “egoísmo versus altruísmo”. Esses dilemas sempre vão existir, mas a experiência mostra que as pessoas estão sempre tentando melhorar. Existe um “eu” escondido nas pessoas

que busca a aprendizagem, o crescimento espiritual. Ninguém é tão egoísta que nunca se sentiu mal diante de uma situação embaraçosa no trabalho. Para todos existirá sempre a chance de desenvolver um trabalho conjunto superior, o que requer altruísmo, cooperação e confiança mútua.

2.9 Papel do líder na comunicação

Acredita-se, no contexto deste estudo, ser importante abordar a questão da liderança e sua influência no processo comunicativo. O líder exerce papel importantíssimo na fluência da comunicação nas relações de trabalho. O seu estilo gerencial irá determinar até que ponto o funcionário se sentirá à vontade para apresentar suas idéias e até aonde pode contribuir com suas sugestões. Portanto, esta subseção será dedicada a um breve estudo sobre a liderança.

Liderança e gerência não têm o mesmo conceito. Uma pessoa pode ser um gerente eficaz, um bom planejador e um administrador justo e organizado, e mesmo assim, não ter as capacidades motivacionais de um líder. Outros podem ser hábeis em inspirar entusiasmo e devoção, mas carecem de habilidades gerenciais necessárias para perceber e canalizar a energia que despertam nos outros.

Diversas são as teorias lançadas sobre liderança. Entretanto uma chama a atenção pelo seu enfoque prático, de fácil compreensão e aplicação: A liderança situacional, oferecida por Kenneth Blanchard na década de 80. Segundo essa teoria, no contexto sempre mutante das organizações, e baseado no enfoque que vem sendo dado hoje ao capital intelectual, um único estilo de liderança para a gestão de pessoas não é mais suficiente. Vários fatores alteraram radicalmente o ambiente de trabalho nas últimas décadas. A valorização do ser humano, o reconhecimento das pessoas como capital intelectual na empresa, tudo requer um reposicionamento do papel gerencial.

Para ser um bom líder, não se pode mais usar apenas um estilo de liderança. Ao contrário, é necessário aplicar vários estilos, conforme as diferentes necessidades dos colaboradores. A idéia é que o gerente deve adaptar seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento do servidor. Dançar conforme a música: para pessoas diferentes, métodos diferentes. Pois, em uma mesma equipe de pessoas aparentemente semelhantes, cada um apresenta um conjunto único e exclusivo de necessidades.

Blanchard (1986) define estilo de liderança como “a maneira como supervisionamos ou influenciamos o desempenho de outras pessoas.” Segundo sua obra os quatro estilos básicos de liderança são: 1 Direção, 2 Treinamento, 3 Apoio e 4 Delegação.

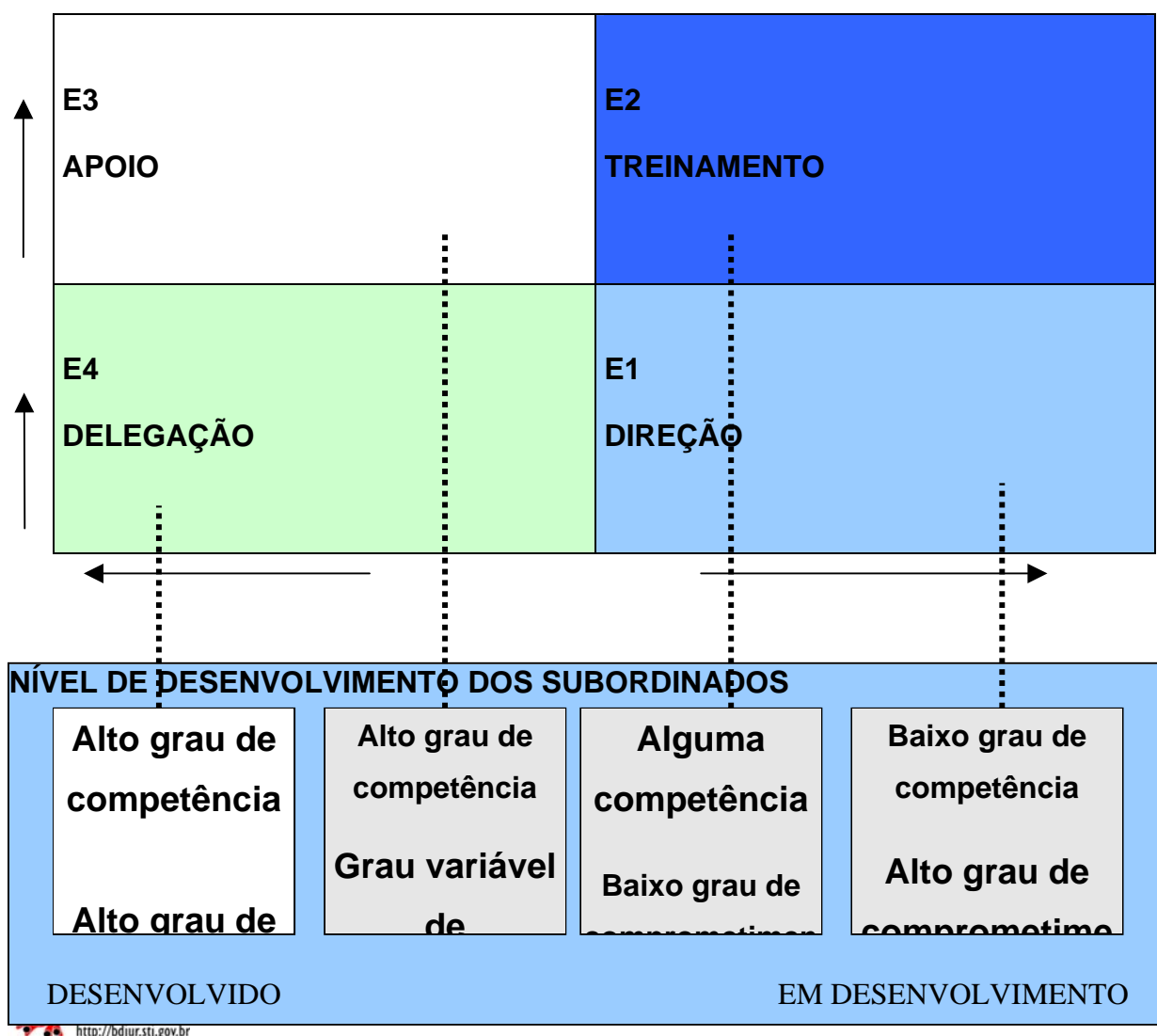
O estilo “direção” é apropriado para novos servidores ou para aqueles que receberam uma nova atribuição, precisam de clareza na supervisão de seu trabalho, de muita orientação, detalhamento e acompanhamento de perto. Não é adequado para funcionários experientes que podem interpretar o comportamento diretivo dos chefes como falta de confiança em suas habilidades.

O estilo “treinamento” se caracteriza por muita supervisão e muito apoio. É adequado quando o servidor está com dificuldades para executar a tarefa e necessita de direção na aprendizagem. Precisa nesse caso, de estímulo crescente também.

No estilo “apoio” os líderes exibem um comportamento de muito apoio e pouca supervisão. Deve ser utilizado quando os servidores aprenderam e demonstram as habilidades necessárias para realizar as tarefas, porém ainda carecem de suficiente segurança para manter desempenho consistente. Os líderes precisam estimulá-los a continuar fazendo um bom trabalho.

Estilo de “delegação” ocorre quando o líder proporciona pouca supervisão e pouco apoio. É mais adequado para servidores que demonstram habilidade e segurança na execução de suas atribuições. São pessoas que encontram em si mesmos todo o apoio de que necessitam, daí serem pessoas auto-motivadas e auto-gerenciáveis.

A idéia é que os gerentes devem utilizar estilos de liderança diferentes para níveis de desenvolvimento do servidor diferentes. É perigoso utilizar um único método de liderança num universo onde as pessoas são únicas e vivem momentos diferentes. A construção de Blanchard faz uma combinação dos quatro estilos de liderança a quatro níveis de desenvolvimento do servidor que combinam competência e comprometimento. A figura a seguir ilustra de forma clara a idéia do autor:





Fi

Figura 4 – Desenvolvimento servidor / Estilo de liderança
Fonte: Blanchard, (1986).

O estilo a ser usado pelo líder dependerá do nível de desenvolvimento do servidor na atividade a ser desempenhada, que é determinado pela combinação de dois elementos: a competência e o comprometimento. O líder deve ser flexível o bastante para atuar em todos os estilos e ter a capacidade de perceber as diferentes necessidades e os diferentes momentos de cada subordinado. A competência é determinada em função do conhecimento e a habilidade do servidor na atividade a ser realizada, e pode ser adquirida através de treinamento, experiências e educação. O comprometimento é a combinação de confiança e motivação. Confiança é a medida da segurança da pessoa em si mesma, isto é, a sensação de ser capaz de desempenhar bem um trabalho sem supervisão, ao passo que a motivação é o interesse e o entusiasmo da pessoa em fazê-lo bem.

Nas organizações atuais, marcadas por um ambiente em constante transformação, ser líder requer conhecimento, equilíbrio, sabedoria. Tornou-se necessário reorganizar o modo de gerir pessoas, conduzi-las a realizar seu potencial com criatividade e responsabilidade. Não se trata mais de fazer-se uso apenas de um estilo ou utilizar-se de formas pessoais e empíricas de liderança. Faz-se necessário, para obterem-se bons resultados, buscar as contribuições de estudiosos, testá-las e valer-se delas.

O desconhecimento dos motivos do servidor e o desequilíbrio dos próprios motivos podem resultar em sérios problemas de interpretação nas relações de trabalho. Cabe ao líder conhecer as capacidades de cada um, ajudando a melhorar a convivência, a facilitar a troca de idéias, a desenvolver as competências individuais e as da área e a alcançar resultados comuns.

2.10 Reflexões

Para encerrar esta Seção, vale destacar algumas reflexões acerca da comunicação interpessoal encontradas durante a pesquisa. Relaciona-se adiante algumas das contribuições de Carvalho (2006), retiradas do *site* [vslins.blogspot.com.](http://vslins.blogspot.com), relevantes tanto para a dimensão individual como para a gerencial:

- Descubra seus verdadeiros valores, vocações, habilidades, conhecimentos, relacionamentos, parcerias e conquistas;
- Mantenha o equilíbrio entre os seus diferenciais individuais;
- Construa o seu mapa de valores e cultive virtudes de forma equilibrada;
- Identifique as virtudes prioritárias para cada tarefa importante que você estiver envolvido;
- Procure somar ao seu potencial as diferenças admiráveis dos que trabalham ao seu lado e produza assim um trabalho melhor;
- Oriente-se para a troca de experiências, observação dos fatos, atenção ao seu interlocutor e auto-observação;
- Descubra seus bloqueios no processo comunicacional e planeje a redução dos mesmos não deixando que motivos emocionais, culturais, intelectuais, perceptivos, ambientais prendam seus pensamentos;
- Exponha seus motivos, incentive os seus interlocutores a apresentarem feedback constante, desenvolva forma de aproveitá-los e amplie sua arena de atuação;

- Reveja constantemente seu grau de apego às tradições, costumes, ideologias, valores, crenças para mais facilmente poder compreender os outros;
- Esteja sempre atento para o tipo de afirmação emitida, pois ela pode ser fato ou algo além dos limites do que você observou – inferência;
- Considere como fato apenas o que você vê ou observa com os sentidos, Pense no que faria se admitisse estar inferindo.
- Evite a perda de informações na comunicação através de intermediários. Tome nota, ordene, repita, pergunte, destaque, reveja, use outros meios;
- Desenvolva sua habilidade de ouvir e de se comunicar de forma não verbal. Reconheça que as palavras são meros indicadores, as pessoas é que dão significados a elas;
- Comece um diálogo sempre tentando compreender e só depois tente ser compreendido;
- Promova a sinergia, valorizando as diferenças e mantendo a harmonia no processo de ouvir e falar.

A pretensão, com este capítulo, foi demonstrar a gama de contribuições existentes acerca da comunicação, alertando para a sensibilidade que a envolve e para a necessidade de dar mais atenção ao assunto. As pressões e os desafios vivenciados pelo ser humano nesta era, a falta de tempo para lidar com problemas de ordem pessoal têm afetado terrivelmente a forma de comunicação entre os seres humanos. A incapacidade de se comunicar adequadamente acaba por dividir e até isolar grupos. Torna-se necessário conscientizar-se do que está acontecendo,

buscar entender um pouco da complexidade humana para que haja mais entendimento entre os homens, em todos os ambientes, especialmente no ambiente de trabalho, onde se passa grande parte da vida.

3 METODOLOGIA

Segundo Dencker e Viá (2001, p.73), “Não existe um modelo pronto para o procedimento das etapas de pesquisa. O pesquisador deverá, segundo o tema proposto para estudo, ser o mais objetivo possível, formulando um modelo ideal [...]”. Mesmo assim, o autor oferece um estudo que auxilia na montagem desse modelo ideal, e foi inspirado nessa sugestão que este estudo foi desenvolvido.

Primeiramente, por experiência e conhecimento das dificuldades vivenciadas no trabalho, escolheu-se o tema e a área a ser estudada: Comunicação e Subjetividade nas Relações de trabalho da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do Superior Tribunal de Justiça (STJ). Posteriormente, para comprovar a existência de problemas relacionados e que necessitariam análise, realizou-se pesquisa documental, examinando estudos anteriores aplicados na unidade, verificou-se relatórios de movimentações e colheu-se opiniões com gerentes da área acerca da relevância da pesquisa na área. Todos os procedimentos demonstraram que realmente a SGP passava por um período bastante complexo e que um estudo da situação seria bem vindo.

Partiu-se então, conforme descrito no capítulo um, para definição do problema, formulação das hipóteses, identificação das variáveis, fixação dos objetivos e seleção do método de pesquisa.

A pesquisa bibliográfica foi bastante explorada, tendo em vista a gama de contribuições encontrada acerca do assunto e porque era necessário adquirir conhecimentos sobre conceitos e técnicas inerentes ao aspecto subjetivo da comunicação. A investigação documental complementou o estudo, visto que, por meio dela, foram analisados os documentos de trabalho e relatórios internos referentes ao objeto de estudo.

Após exploração do tema, foi realizada, também, pesquisa de campo, através da aplicação de questionário, que foi entregue a todos os servidores da área, sendo o retorno bem significativo. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa aplicada, com finalidades práticas, uma vez que se buscará oferecer diagnóstico da situação na área pesquisada.

3.1 A Organização Superior Tribunal de Justiça

O Superior Tribunal de Justiça, localizado no Setor Administrativo Federal Sul, Quadra 06, Lote 01, na Capital Federal, foi instituído pela Carta Magna de 1988 e instalado em 07 de abril de 1989 (Lei nº 7746/89), atuando como defensor da integridade positiva, da autoridade e da uniformidade interpretativa da lei federal e como destacado guardião das liberdades.

Órgão de cúpula da justiça comum, o STJ é uma corte constitucional que tem por missão “Zelar pela autoridade e uniformidade interpretativa das normas infraconstitucionais, garantindo ao cliente uma justiça célere, acessível e efetiva”. Como órgão de convergência da Justiça Comum, o STJ aprecia causas oriundas de todo o território nacional.

Atualmente, o quadro efetivo de pessoal do STJ é composto por 33 Ministros e 2585 cargos efetivos, dos quais 972 são de analistas judiciários e 1613 de técnicos judiciários, distribuídos nas áreas Administrativa, Judiciária e Gabinetes dos Ministros.

A SGP é uma dentre as nove secretarias da Secretaria do Tribunal e tem a missão de "Contribuir para a excelência dos serviços prestados pelo STJ, promovendo o desenvolvimento, a valorização e a integração das pessoas vinculadas à instituição e zelando pela vida funcional dos magistrados e servidores.". Conta com a colaboração de 102 servidores, distribuídos em quatro coordenadorias:

Pagamento – com quatro seções, Desenvolvimento de Pessoas – com cinco seções, Legislação de Pessoal – com 3 seções e Provimento e Informações Funcionais – com 3 seções.

3.2 População e amostra

O universo da pesquisa compreende 102 servidores efetivos do quadro de pessoal do STJ lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas. O questionário foi encaminhado por meio do chefe a todos os servidores. Obteve-se um retorno de 61 instrumentos que foram lançados e tratados no programa SPSS.

3.3 Tipo de pesquisa

Para a realização deste trabalho optou-se pela investigação documental, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

O instrumento utilizado foi o questionário, elaborado de acordo com as orientações de Dencker e Viá (2001). O formulário foi dividido em duas partes: na primeira com 22 questões fechadas, onde o servidor demonstraria sua percepção em relação ao processo de comunicação interpessoal em sua unidade de trabalho. A escala utilizada foi de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), sendo as questões 10 e 13 invertidas. A segunda parte, composta de 5 questões, foi para levantamento do perfil do respondente (ver anexo 3).

A distribuição das questões contemplou 3 dimensões. As perguntas de nº 1 a 10 procuraram identificar a percepção do servidor quanto à abertura e ao conhecimento de si mesmo, no contexto das relações de trabalho, e à sua disposição para relacionar-se bem com os colegas. Ficaram assim dispostas no questionário:

- Admito desconhecimento sobre determinado assunto em discussão.
- Peço desculpas quando estou errado.
- Tenho paciência para repetir uma mensagem a um colega quantas vezes for preciso.
- Tenho facilidade de pedir para outras pessoas que repitam algo que não ouvi ou não entendi bem.
- Falo para uma pessoa que ela não se expressou bem ao repassar uma informação, quando percebo que isso ocorreu.
- Sou capaz de admitir que um colega defende uma opinião melhor que a minha.
- Quando percebo que estou numa situação desagradável, procuro dominar meus impulsos e emoções para não correr o risco de falar algo impensado e de que me arrependeria depois.
- Tenho claro o que de fato é importante para mim e deixo transparecer o que realmente sou em minhas relações de trabalho.
- Expresso opinião diferente das pessoas com quem estou conversando.
- Muitas limitações impostas pelos meus superiores hierárquicos, isto é, regras, normas, procedimentos, diretrizes ou mesmo práticas existentes fazem com que eu me conforme e me amolde, em vez de opinar sobre as minhas atividades.

As questões de nº 11 a 15 foram elaboradas com a intenção de identificar a capacidade comunicativa entre os colegas da unidade:

- Em minha unidade de trabalho os colegas têm o hábito de dar *feedback* uns aos outros.
- A comunicação entre colegas do meu setor é geralmente excelente e as informações fluem adequadamente.
- A distorção, isto é, a alteração dos sentidos das mensagens tende a existir nas comunicações que ocorrem em minha unidade de trabalho.
- Existe boa comunicação entre os integrantes da minha unidade de lotação e as pessoas das unidades hierarquicamente superiores.
- Em minha unidade de trabalho, as informações e os novos conhecimentos são sempre compartilhados.

As questões de nº 16 a 22 tiveram o objetivo de captar a percepção que o servidor tem do chefe em relação à comunicação necessária para o desempenho de suas atividades e o alinhamento da relação chefe/subordinado:

- Meus superiores hierárquicos informam, clara e antecipadamente, sobre possíveis mudanças na minha unidade de lotação.
- Recebo *feedback* periodicamente sobre meu desempenho.
- Quando discordo de meus superiores hierárquicos tenho abertura para defender meu ponto de vista.
- Meu chefe dedica tempo suficiente para orientar-me sobre novas tarefas delegadas.

- Meu chefe define os padrões de desempenho esperados para minha unidade de trabalho.
- Meus superiores hierárquicos preocupam-se em incutir nos servidores um senso de missão, clarificando as metas e compromissos da unidade.
- Meu chefe é realmente capacitado para liderar a equipe, demonstrando conhecimento e habilidade para lidar com a diversidade das situações e com as diferenças individuais.

3.4 Análise e interpretação de dados

O objetivo da análise é resumir sistematicamente os dados, de forma que seja possível oferecer respostas aos problemas da pesquisa. A interpretação procura conferir sentido às respostas encontradas, estabelecendo a relação entre elas e os conhecimentos existentes.

3.4.1 Perfil dos respondentes

Quanto ao sexo, a amostra foi praticamente igual para igual, 28 homens e 33 mulheres.

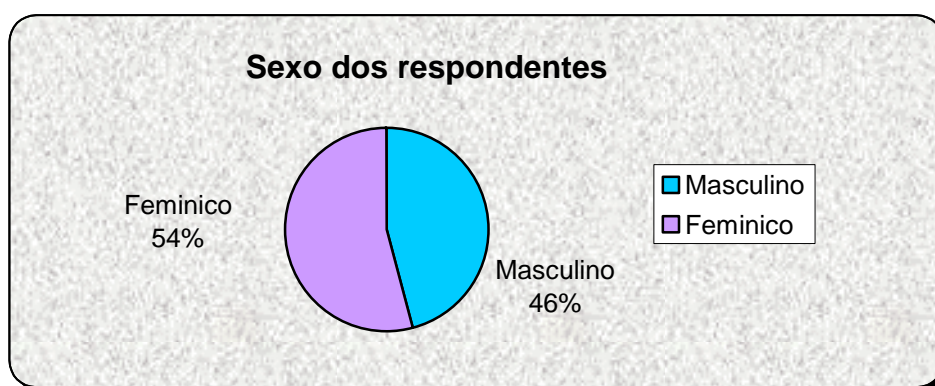


Gráfico 1 – sexo dos respondentes

O tempo de trabalho demonstra que a maioria dos respondentes tem maturidade e experiência profissional. 46 servidores tem mais de 10 anos de trabalho, apenas 5 têm menos de 3 anos e 10 têm entre 4 e 9 anos.

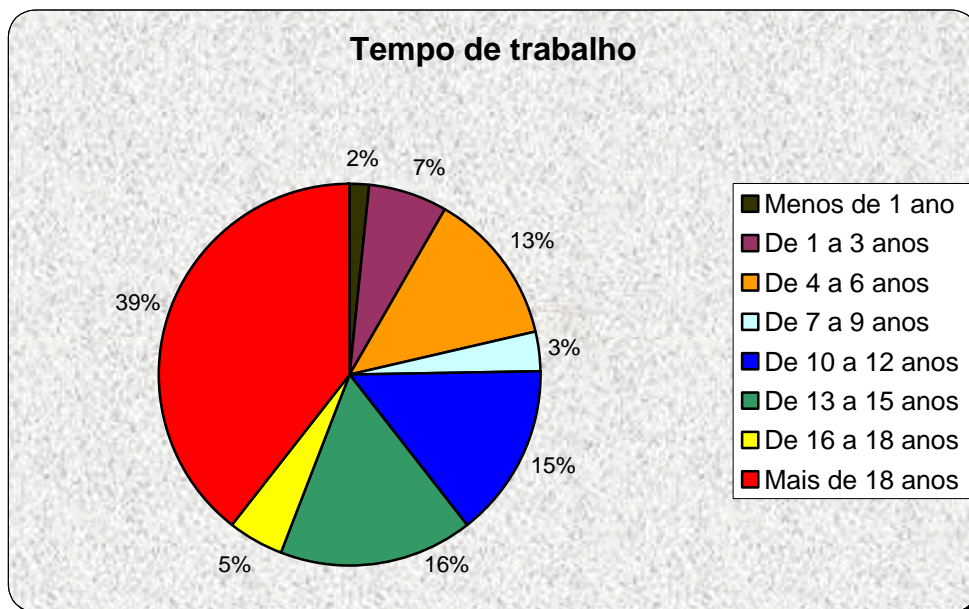


Gráfico 2 – tempo de trabalho

Os dados da escolaridade apontam que dos 61 servidores que responderam a pesquisa, 58 estão acima do nível superior. Fazendo uma relação com o tempo de trabalho, pode-se inferir que a maioria dos pesquisados tem maior possibilidade de reflexão, percepção e senso crítico em relação ao contexto em que está inserido e participa.

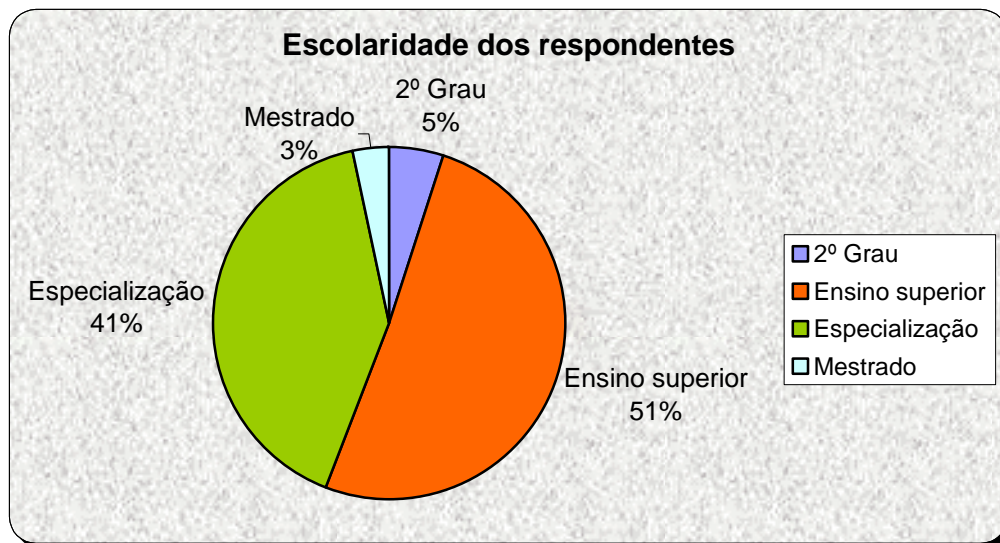


Gráfico 3 – Escolaridade

Quanto ao cargo a amostra mais representativa foi de técnicos judiciários, 44 dos 61 respondentes. No entanto, conforme verificado no gráfico da escolaridade, apenas 5 pessoas, 5% da amostra, não têm terceiro grau. O que significa que em termos de educação, a maioria dos servidores encontra-se no mesmo patamar.

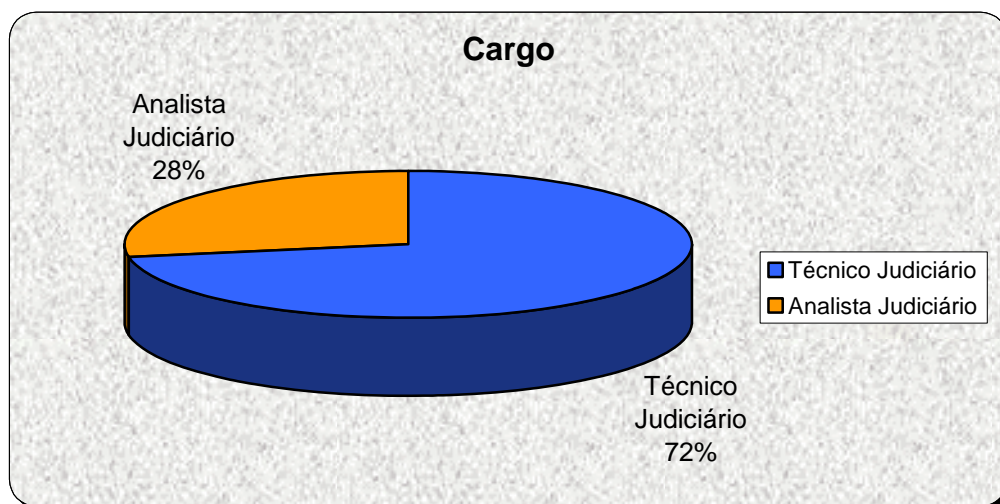


Gráfico 4 - Cargo efetivo

Dos 61 respondentes 9 exercem função gerencial.

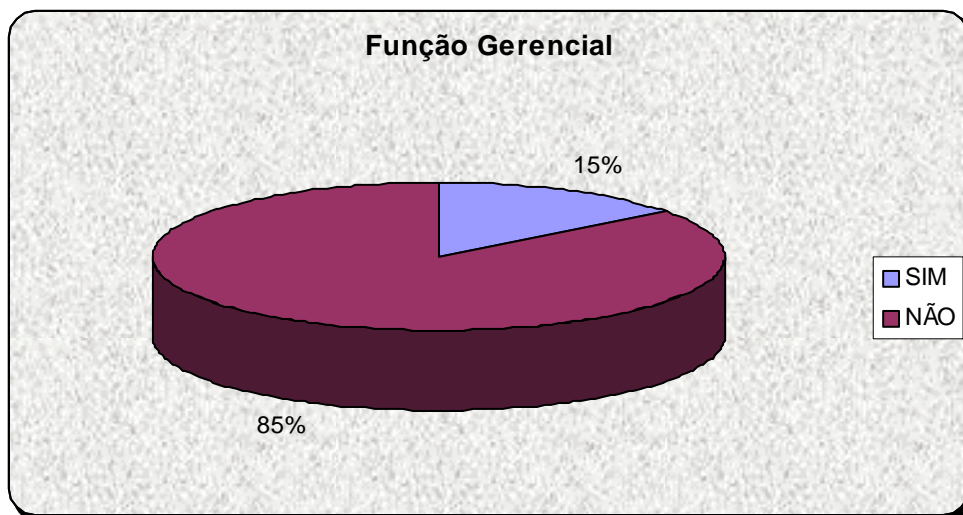


Gráfico 5 – Função de confiança ou cargo em comissão

3.4.2 Interpretação dos dados

Primeira dimensão – percepção de si nas relações de trabalho

Questão	% Discordo Totalmente	% Discordo	% Concordo mais do que discordo	% Concordo	% Concordo Totalmente
1. Admito desconhecimento sobre determinado assunto em discussão.	-	-	18	28	54
2. Peço desculpas quando estou errado.	-	2	11	34	53
3. Tenho paciência para repetir uma mensagem a um colega quantas vezes for preciso.	-	2	16	51	31

Questão	% Discordo Totalmente	% Discordo	% Concordo mais do que discordo	% Concordo	% Concordo Totalmente
4. Tenho facilidade de pedir para outras pessoas que repitam algo que não ouvi ou não entendi bem.		7	26	44	23
5. Falo para uma pessoa que ela não se expressou bem ao repassar uma informação, quando percebo que isso ocorreu.	2	11	51	31	5
6. Sou capaz de admitir que um colega defende uma opinião melhor que a minha.	2	2	10	39	47
7. Quando percebo que estou numa situação desagradável, procuro dominar meus impulsos e emoções para não correr o risco de falar algo impensado e de que me arrependeria depois.	-	7	20	57	16
8. Tenho claro o que de fato é importante para mim e deixo transparecer o que realmente sou em minhas relações de trabalho.	-	-	16	46	38
9. Expresso opinião diferente das pessoas com quem estou conversando.	5	5	21	48	21
10. Muitas limitações impostas pelos meus superiores hierárquicos, isto é, regras, normas, procedimentos, diretrizes ou mesmo práticas existentes fazem com que eu me conforme e me amolde, em vez de opinar sobre as minhas atividades.	11	25	36	28	-
Subtotal	2%	6%	22%	41%	29%

Tabela 1 - Conhecimento de si nas relações de trabalho

Ao analisar a Tabela 1, em linhas gerais, observa-se que a 70% dos servidores são conscientes de seus objetivos, admitem quando estão errados acerca

de determinado assunto, sabem reconhecer quando um colega defende uma opinião melhor que a sua, sentem-se a vontade para exprimirem suas opiniões e têm claro o que desejam para si. Deixam transparecer o que são e estão aptos a trabalharem sinergicamente.

22% dos servidores da SGP responderam que concordam mais que discordam das questões mencionadas acima. Percebe-se uma certa indecisão. Isso pode significar um espaço para aprendizagem e crescimento pessoal, principalmente nas questões atitudinais. Os demais, que representaram 8%, ou seja, 5 pessoas num universo de 61 servidores, não concordam com as afirmações. Supõe-se que são pessoas conscientes de suas dificuldades. O simples ato de responder a este questionário pode servir para reflexão. São pessoas que provavelmente se encontram no início da carreira e precisam de um acompanhamento de perto do chefe. Necessitam, portanto de atenção. Acredita-se, portanto, que a disposição dos servidores da SGP para trabalhar em equipe, reconhecendo os próprios limites e os dos outros encontra-se num patamar desejável, característico do ser humano, que está sempre em busca de crescimento e entendimento de si e do outro.

Uma questão que merece destaque é a de nº 5 – Falo para uma pessoa que ela não se expressou bem ao repassar uma informação, quando percebo que isso ocorreu – o percentual de “concordo totalmente” representou apenas 5%. Pode servir de alerta quanto ao hábito de dar *feedback* uns aos outros. *Feedback* não é atribuição apenas do chefe. Colegas também devem e podem avaliar uns aos outros. Muitas vezes um alerta ou um elogio do colega pode significar muito e ajudar a prevenir problema futuro.

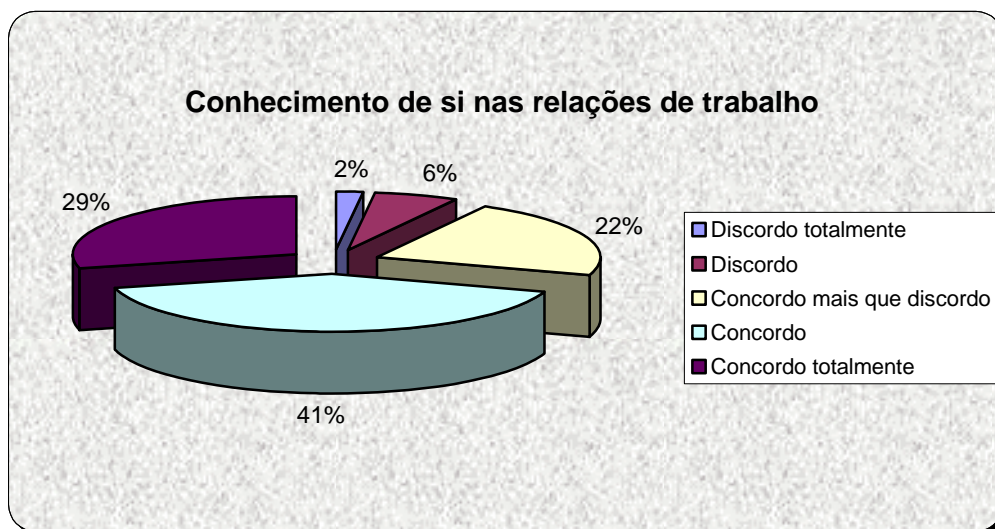


Gráfico 6 – Conhecimento de si nas relações de trabalho

Segunda dimensão – comunicação interpessoal

Questão	% Discordo Totalmente	% Discordo	% Concordo mais do que discordo	% Concordo	% Concordo Totalmente
11. Em minha unidade de trabalho os colegas têm o hábito de dar <i>feedback</i> uns aos outros.	5	16	30	34	15
12. A comunicação entre colegas do meu setor é geralmente excelente e as informações fluem adequadamente.	3	8	20	51	18
13. A distorção, isto é, a alteração dos sentidos das mensagens tende a existir nas comunicações que ocorrem em minha unidade de trabalho.	3	25	15	41	16
14. Existe boa comunicação entre os integrantes da minha unidade de lotação e as pessoas das unidades hierarquicamente superiores.	3	13	21	53	10
15. Em minha unidade de trabalho, as informações e os novos conhecimentos são sempre compartilhados.	2	16	18	46	18
Subtotal	3%	16%	21%	45%	15%

Tabela 2 – alinhamento das relações de trabalho

Os resultados acima merecem atenção especial. Os índices de concordância demonstraram que 45% dos respondentes estão satisfeitos com a comunicação na unidade de trabalho. 15% demonstraram que concordam totalmente e 21% concordam mais que discordam, somando encontra-se o percentual geral de 81%. Esse percentual embora pareça alto, em se tratando de comunicação, não seria o ideal, pois uma ocorrência apenas de má comunicação pode resultar em graves problemas para a organização.

De janeiro até o final de outubro de 2008, do total de 102, que é o quadro efetivo de servidores na SGP, foram efetivadas 25 movimentações para outra secretaria. Ou seja, 25% do quadro foi alterado. Isso pode ser um indício de que os servidores não estão satisfeitos com o clima na unidade.

Outro ponto que chamou a atenção foi o resultado da questão de nº 13 – A distorção, isto é, a alteração dos sentidos das mensagens tende a existir nas comunicações que ocorrem em minha unidade de trabalho – que propositalmente foi elaborada daquela forma. 72% dos servidores concordaram que a distorção existe. O objetivo dessa questão era justamente para comprovar as demais. As pessoas tendem a achar que são hábeis comunicadores, porém, por motivos inconscientes, às vezes distorcem mensagens e mudam seu significado.

Comparando essa questão com a de nº 12, percebe-se claramente esta distorção de percepção. No item 12, 89% dos respondentes declararam que a comunicação flui adequadamente em seus setores de trabalho. Ora, se fluem adequadamente, o percentual de distorções nas mensagens deveria ser bem menor.

A ilusão de que a comunicação é autêntica gera um conformismo e impede que sejam tomadas providências no sentido de estudar a situação e promover ações de aperfeiçoamento.

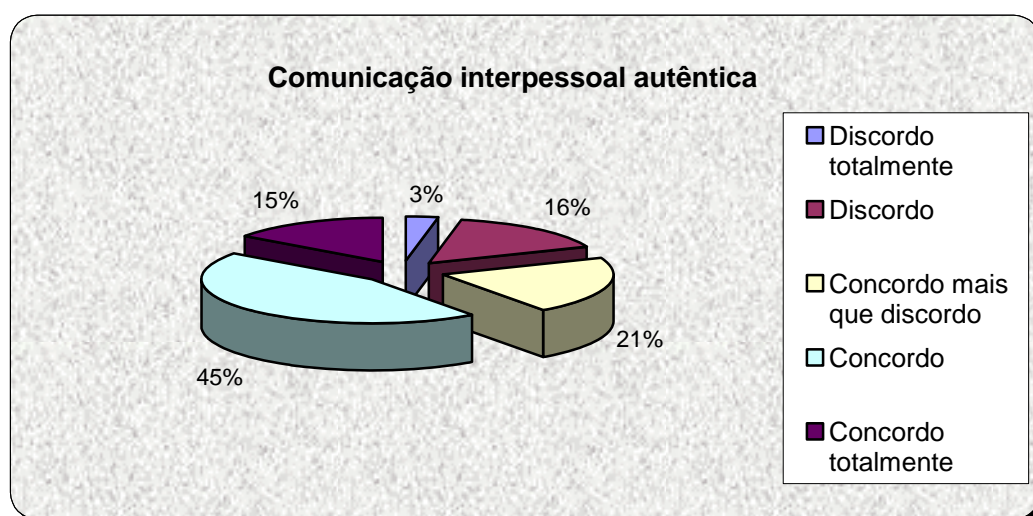


Gráfico 7 – situação da comunicação interpessoal

Dimensão – comunicação com os superiores hierárquicos

Questão	% Discordo Totalmente	% Discordo	% Concordo mais do que discordo	% Concordo	% Concordo Totalmente
16. Meus superiores hierárquicos informam, clara e antecipadamente, sobre possíveis mudanças na minha unidade de lotação.	15	21	30	21	13
17. Recebo <i>feedback</i> periodicamente sobre meu desempenho.	2	17	39	21	21
18. Quando discordo de meus superiores hierárquicos tenho abertura para defender meu ponto de vista.	5	10	33	34	18
19. Meu chefe dedica tempo suficiente para orientar-me sobre novas tarefas delegadas.	2	2	34	39	23
20. Meu chefe define os padrões de desempenho esperados para minha unidade de trabalho.	-	15	23	36	26
21. Meus superiores hierárquicos preocupam-se em incutir nos servidores um senso de missão, clarificando as metas e compromissos da unidade.	2	16	36	26	20
22. Meu chefe é realmente capacitado para liderar a equipe, demonstrando conhecimento e habilidade para lidar com a diversidade das situações e com as diferenças individuais.	-	7	5	44	44
Subtotal	4%	13%	28%	32%	23%
Total Geral	3%	12%	24%	39%	22%

Tabela 3 – Comunicação servidor / chefe

No geral, 83% dos servidores estão satisfeitos com o desempenho dos seus chefes no que diz respeito à comunicação. Na relação chefe e subordinado existe sempre um número de pessoas que não estarão satisfeitos. Principalmente no serviço público, onde a competência do escolhido para chefe é muito próxima da competência do colaborador, a tendência a crítica é muito grande. Isso não quer dizer que as insatisfações não devem ser consideradas. A sinergia e o entendimento são fundamentais nas relações de trabalho.

Nessa dimensão a questão que merece ser analisada em separado é de nº 16 – Meus superiores hierárquicos informam, clara e antecipadamente, sobre possíveis mudanças na minha unidade de lotação – 36% dos respondentes afirmaram que não. Trata-se de um percentual bastante significativo. No STJ, a cada dois anos troca-se o presidente, conseqüentemente vários gerentes são substituídos. É um período de transição, no qual a comunicação deveria fluir mais que em qualquer época. As pessoas ficam ao mesmo tempo curiosas e ansiosas por informações, pois geralmente muda-se a estrutura, alteram-se procedimentos, envolvendo pessoas e interesses em geral. Tais mudanças geram desconforto e em geral desmotivação. Dependendo da visão do novo administrador, muitos projetos já em andamento não são continuados, pessoas especializadas na área são movimentadas e o trabalho realizado anteriormente muitas vezes é desconsiderado.

Para ganhar confiabilidade e respeito das demais áreas da organização, recursos humanos precisa manter seus propósitos. Mudanças empreendidas na área reflete em toda a organização, essa é uma das preocupações dos servidores da SGP e pode ser a explicação para a insatisfação dessa fatia de respondentes quanto ao item 16.

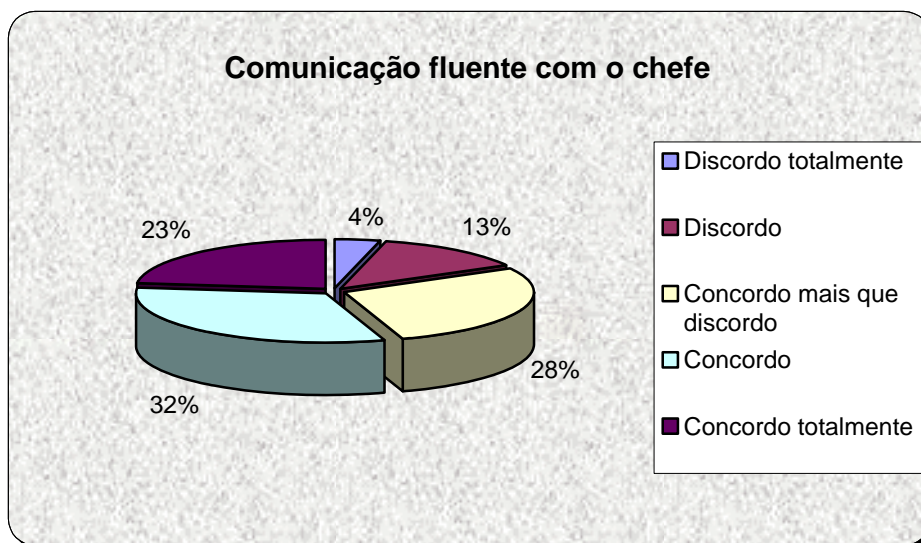


Gráfico 8 – comunicação com os superiores hierárquicos

Na última pesquisa de clima organizacional realizada no STJ, em 2005, no fator comunicação os índices da SGP foram os seguintes: 54% de satisfeitos, 29% de parcialmente satisfeitos e 17% de insatisfeitos. Embora não se possa comparar detalhadamente os fatores, pois os questionários não foram idênticos, pode-se ter uma noção do contexto. Nesta pesquisa, os índices gerais apontaram para os seguintes percentuais: 61% de satisfeitos, 24% de parcialmente satisfeitos e 15% de insatisfeitos. Embora os percentuais demonstrem uma melhora, percebe-se que a situação se mantém desequilibrada e merece que se volte a atenção a ela.

Em termos gerais, segundo a pesquisa, a situação da comunicação na SGP encontra-se assim: 3% dos servidores respondentes discordam totalmente que a comunicação flui autenticamente; 12% discordam; 24% concordam mais que discordam; 22% concordam; e 39% concordam totalmente. Trata-se de uma situação cômoda, porém, poderia ser melhor, tendo em vista a função estratégica da área e a necessidade de demonstrar sinergia às demais áreas. SGP é uma unidade que oferece seus serviços aos servidores e às outras unidades da organização. Seus clientes estão sempre próximos, vendo o que acontece e sentindo de perto os efeitos negativos ou positivos do ambiente interno da área. A comunicação ideal seria de 100% de autenticidade, mas sabe-se que isso é impossível, diante da complexidade do ser humano e das variáveis do contexto organizacional.

Dessa forma considera-se que a comunicação na SGP continua frágil, e que os índices podem melhorar, por meio de ações que favoreçam o alinhamento da competência dos servidores com autoconhecimento e atitude.

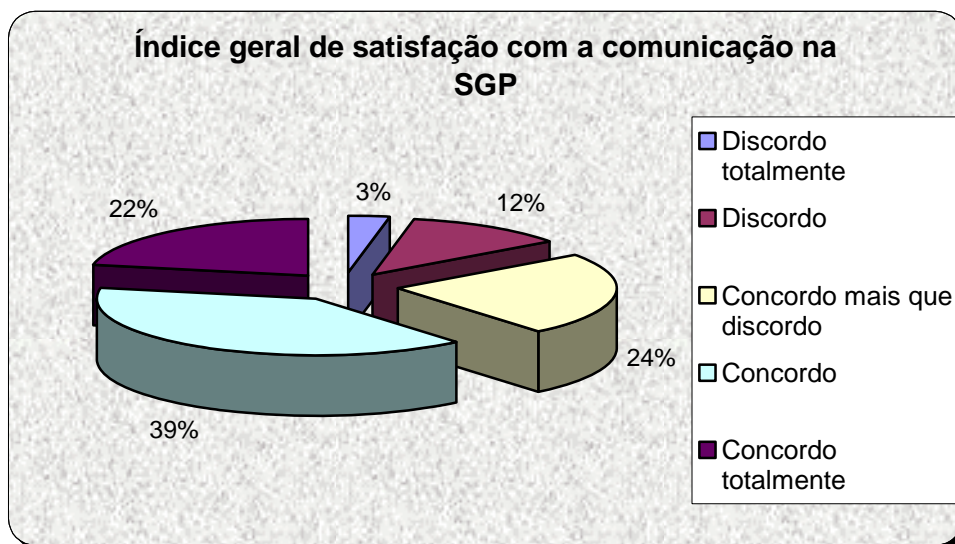


Gráfico 9 – índice geral da pesquisa

Vale lembrar que os resultados retratam o que ocorre no ambiente de trabalho num determinado momento de um modo geral. As conclusões levantadas, no entanto, não equivale a dizer que, se a pesquisa fosse repetida, os resultados seriam idênticos, pois se admite a possibilidade de variação, em face da dificuldade de controlar todas as variáveis intervenientes ou de manter as mesmas contingências. Para um aprofundamento maior da análise, novas e mais minuciosas observações teriam que ser feitas, ou então, aplicação do questionário periodicamente.

A utilidade desta pesquisa para o dia-a-dia está relacionada ao fato de que os seres humanos se defrontam constantemente com a busca de aperfeiçoamento. O processo de desenvolvimento pessoal para o enfrentamento de novos desafios é obtido de acordo com os investimentos que são feitos, tornando-se como base os resultados encontrados em pesquisas como esta – é necessário, após pesquisar, dar seqüência ao trabalho de diagnóstico. Isso significa que é recomendado à

Secretaria de Gestão de Pessoas desenvolver ações relacionadas com a gestão da comunicação, englobando os níveis pessoais, interpessoais e gerenciais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta pesquisa pode-se compreender que existem sim fatores subjetivos que interferem na comunicação interpessoal. Conforme demonstrado no capítulo 2, o ser humano, tendo em vista a complexidade de sua mente, está sujeito a distorcer as mensagens que recebe, assim como emitir mensagens distorcidas, baseado em filtros, mapas e modelos mentais, paradigmas, valores, crenças, princípios. Esses elementos diferem de pessoa para pessoa, o que é valor para um pode não ser para o outro. Cada um recebe e interpreta os fatos de acordo com suas percepções.

Convenceu-se que a comunicação nas relações de trabalho, em qualquer que for a organização, não é um processo simples, é na verdade revestida de uma complexidade difícil de ser entendida. O comportamento da pessoa nem sempre demonstra o que realmente se tem por dentro. Nas relações de trabalho, então, onde as pessoas estão sempre sujeitas a normas e diretrizes que padronizam comportamentos e limitam ações, o homem terá sempre chances de agir diferente do que pensa.

Entretanto, conseguir harmonia nas comunicações não é uma tarefa fácil, sendo necessário que as pessoas, servidores e gerentes, busquem criar e manter uma atmosfera que encoraje a comunicação em todos os sentidos, proporcionando liberdade de expressão e um ambiente organizacional dinâmico, aberto e livre de paradigmas ultrapassados. Os mecanismos mentais devem atuar no sentido de engrandecimento pessoal. O ambiente deve ser apropriado para o desenrolar de conversas saudáveis e construtivas, viabilizando encontros face-a-face sempre que possível, atentando para as sutilezas da comunicação não-verbal e analisando cuidadosamente boatos e especulações.

Considerar a subjetividade da comunicação nas relações de trabalho, nas reflexões e aprendizados pode oferecer possibilidades de tornar inteligível a complexidade humana e de entender as armadilhas nas interações.

Quanto aos resultados obtidos sobre o processo comunicativo na Secretaria de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça, considerando a fundamental importância de uma comunicação eficaz na unidade, acredita-se ser essencial e urgente que o assunto seja encarado com mais atenção. Conforme detectado por meio da pesquisa de campo, descrita no capítulo 3, entende-se que os índices de entendimento entre servidores e entre eles e seus superiores hierárquicos encontram-se razoáveis, portanto, exigindo uma postura mais cuidadosa em relação ao tema na área.

Sugere-se que nos eventos educacionais, a Secretaria reserve um espaço para o tratamento da comunicação, enfocando o aspecto subjetivo do tema, seja por meio de *workshops* que avaliem apego a tradições, crenças, preconceitos, dogmas, teorias, hábitos etc, ou por simples reuniões para debater o assunto. As contribuições teóricas são ricas e oferecem um leque de atividades que podem ser trabalhadas para analisar e encontrar meios de amenizar a problemática.

Vale destacar que, se de um lado, o mercado de trabalho exige e precisa de profissionais competentes, hábeis e comunicativos, de outro as escolas tradicionais brasileiras são deficientes nessa disciplina e ainda não desenvolve nesses candidatos uma das habilidades essenciais para o seu desempenho, que é a sua capacidade de expressão. É comum ouvir de servidores novos e até de antigos “não gosto de falar em público”, “prefiro ouvir”, por que será? Em outra vertente acredita-se, também, que a comunicação adequada se desenvolve à medida que os relacionamentos amadurecem e que o indivíduo busca o desenvolvimento e o aperfeiçoamento pessoal. Não cabe apenas à organização oferecer métodos, ferramentas e técnicas ao servidor se ele próprio não procurar conhecer suas deficiências e buscar meios de crescimento.

Dessa forma, recomenda-se que o servidor também faça sua parte e busque o desenvolvimento e invista em si. O homem é instrumento para seu próprio desempenho, e, para alcançar sua integridade deve dedicar tempo para reflexão e autoconhecimento. Cabe aos administradores gerenciar eficazmente a comunicação, oferecendo oportunidades de desenvolvimento ou atuando como facilitadores da comunicação, assim, os subordinados se sentem muito mais entusiasmados e livres para criar e aprender juntos. Porém, depende de cada um decidir o que quer para si e o quanto quer ser reconhecido como ser humano que é. Principalmente quando se trata de um profissional de recursos humanos, cabe a ele desenvolver competências para atuar na organização como um educador. Para tanto, necessita ter naturalidade e autenticidade nas ações do dia-a-dia, ter integridade, coerência entre pensamentos, palavras e ações, mas não se negando como ser humano e falível e mutante que é. Deve ser cultivador de valores, assegurar a otimização de envolvimento das pessoas na busca do melhor de si, por sintonia de propósitos. Deve ir atrás da potencialização da aprendizagem coletiva na busca constante de resultados positivos. Principalmente no setor público, onde seu papel principal é o de “serviço” ao cidadão.

5 REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris; BARTOLOMÉ, Fernando. ROGERS, Carl R. *Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BLANCHARD, Kenneth. ZIGARMI, Patrícia, ZIGARMI, Drea. *Liderança e o gerente minuto*. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 1986.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. *Pesquisa de clima organizacional*. Relatório. Brasília, 2005.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. *Pesquisa de clima organizacional*. Relatório. Brasília, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHUNG, Tom. *Qualidade começa em mim: manual neurolingüístico de liderança e comunicação*. 6. ed. São Paulo: Tempo, 1999.

COMUNICAÇÃO Interpessoal. *Cartelas resumo, reflexões*. Disponível em: <<http://vslins.blogspot.com>>. Acesso em 24 nov. 2008.

COVEY, Stephen R. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. São Paulo: Best Sellers, 2000.

DENCHER, Ada de Freitas Maneti; VIÁ, Sarah Chucid da. *Pesquisa empírica em ciências humanas: com ênfase em comunicação*. São Paulo: Futura, 2001.

HOUAISS, Antônio. *Dicionário eletrônico da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2008.

LICHTENBERG, Ronna; STONE Gene. *O trabalho seria ótimo se não fossem as pessoas: como fazer a política interna das empresas trabalhar para você*. São Paulo: Makron Books, 2000.

LINS, Sérgio. *Sinergia: fator de sucesso nas realizações humanas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal*. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

O'DONNELL, Ken. *Valores humanos no trabalho: da parede para a prática*. São Paulo: Gente, 2006.

OTHON M. Garcia. *Comunicação em prosa e verso*. 18 ed. Rio de Janeiro: editora FGV, 2000.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 4. ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

SENGE, Peter; ROSS, Richard; SMITH, Bryan *et al.* *A quinta disciplina: caderno de campo, estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SUBJETIVIDADE. Rs: *Wikipédia*. A enciclopédia livre. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org>>. Acesso em 24 nov. 2008.

UNDERWOOD, Jim; CARTER, Les. *O princípio da significância: o segredo por trás do alto desempenho de pessoas e organizações*. Campinas, SP: United Press, 2000.

WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet Helmick; JACKSON, Don D. *Pragmática da comunicação humana*, um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação. São Paulo: Cultrix, 1967.

ZARIFIAN, Philippe. Comunicação e Subjetividade nas Organizações. In: VERGARA, Sylvia Constante; DAVEL, Eduardo. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 5, p. 150-170.

6- ANEXOS**Anexo 1****SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA
SUBSECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS****Pesquisa de Clima Organizacional****RELATÓRIO 2004**

Abril de 2005

RESULTADOS DA SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS



TABELA 31 – OS DEZ PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS MAIS CITADOS

Nº	PONTOS POSITIVOS	Nº de ocorrências	%	PONTOS NEGATIVOS	Nº de ocorrências	%
1.	Bom relacionamento	13	20%	Recursos inadequados	5	14%
2.	Recursos adequados	11	17%	Sistema de informática	5	14%
3.	Chefia	9	14%	Ambiente físico	4	11%
4.	Cooperação	6	9%	Espaço físico	4	11%
5.	Equipe	6	9%	Remuneração	4	11%
6.	Comprometimento	5	8%	Comunicação	3	8%
7.	Crescimento profissional	5	8%	Integração	3	8%
8.	Ambiente de trabalho	4	6%	Reconhecimento	3	8%
9.	Ambiente físico adequado	3	5%	Recursos humanos insuficientes	3	8%
10.	Comunicação	3	5%	Treinamento	3	8%
TOTAL		65	100%	TOTAL	37	100%

Nº	PONTOS POSITIVOS - DETALHAMENTO
1. Bom relacionamento	"Bom relacionamento entre os colegas. Clima de amizade".
2. Recursos adequados	"Boa qualidade dos recursos materiais e dos equipamentos de informática. Recursos materiais suficientes".
3. Chefia	"Chefia aberta à participação dos servidores com opiniões e idéias. A chefia motiva a equipe. Acessibilidade ao chefe imediato. Chefia participativa".
4. Cooperação	"Todos cooperam entre si. Solidariedade entre os colegas no sentido de compartilhar conhecimentos".
5. Equipe	"Trabalho em equipe. Incentivo ao trabalho em equipe. União da equipe".
6. Comprometimento	"Equipe comprometida com os trabalhos e participativa".
7. Crescimento profissional	"Boas oportunidades de crescimento profissional. Possibilidade de se adquirir novos conhecimentos".
8. Ambiente de trabalho	"Bom ambiente de trabalho. Ambiente tranquilo. Bom relacionamento com os colegas".
9. Ambiente físico adequado	"Ambiente físico agradável".
10. Comunicação	"Boa comunicação com a chefia imediata. Diálogo aberto entre os membros da equipe. Comunicação clara".

Nº	PONTOS NEGATIVOS - DETALHAMENTO
1. Recursos inadequados	"Recursos materiais inadequados e insuficientes. Falta de recursos tecnológicos. Falta de mobiliário adequado".
2. Sistema de informática	"Sistemas de informática insuficientes e ineficazes. Inexistência de sistemas de RH que possibilitem a prestação de serviços de qualidade".
3. Ambiente físico	"Falta de infra-estrutura física apropriada para a prestação de bons serviços. Necessidade de sistemas informatizados para apoio no planejamento, execução e controle de treinamentos".
4. Espaço físico	"Espaço físico inadequado e pequeno".
5. Remuneração	"Falta valorização financeira do servidor. Dificuldade em se conseguir função. Poucas gratificações. Remuneração baixa".
6. Comunicação	"Comunicação ineficaz. A comunicação entre chefia e servidores não ocorre de forma tempestiva e completa".
7. Integração	"Falta de integração entre as unidades da Secretaria".
8. Reconhecimento	"Falta reconhecimento do desempenho dos servidores. Falta de valorização da chefia pelo trabalho realizado".
9. Recursos humanos insuficientes	"Falta de servidor na unidade. Necessidade de completar a lotação da seção".
10. Treinamento	"Pouca disponibilidade de salas para treinamento. Número de treinamento insuficiente".

AFIRMATIVA	MÉDIA	DESVIO	ÍNDICE DE CONCORDÂNCIA	ÍNDICE DE CONCORDÂNCIA PARCIAL	ÍNDICE DE NÃO CONCORDÂNCIA
3.Minha chefia informa, clara e antecipadamente, sobre possíveis mudanças na minha unidade de lotação.	4,26	0,98	84,3%	7,9%	7,8%
10.Na minha unidade de lotação, as pessoas se comunicam com clareza, evitando boatos.	4,07	1,06	78,7%	12,4%	8,9%
17.Sou informado das metas e objetivos da unidade de lotação.	4,24	0,93	84,3%	10,1%	5,6%
30.A comunicação entre a minha unidade de lotação e os clientes internos e externos é boa.	4,19	0,85	84,2%	11,2%	4,6%
36.Existe boa integração entre as Seções e Divisões da minha unidade de lotação.	3,67	1,16	61,8%	23,6%	14,6%
40.Existe uma boa comunicação entre a minha unidade de lotação e as demais áreas do Tribunal.	4,10	0,80	83,2%	13,5%	3,3%
46.Existe confiança na informação repassada pelos superiores hierárquicos.	4,17	0,97	82%	9%	9%
GERAL DO FATOR	4,10	0,96	79,8%	12,5%	7,7%

Com base nos dados obtidos, as questões 3 e 17 foram as que alcançaram maior índice de concordância (84,3%), enquanto a questão 36 obteve o menor (61,8%).

FATOR: LIDERANÇA

AFIRMATIVA	MÉDIA	DESVIO	ÍNDICE DE CONCORDÂNCIA	ÍNDICE DE CONCORDÂNCIA PARCIAL	ÍNDICE DE NÃO CONCORDÂNCIA
4.Conheço as expectativas da minha chefia em relação ao meu desempenho no trabalho.	4,09	1,01	77,6%	15,7%	6,7%
11.Tenho liberdade para expressar minha opinião sobre as atividades da minha unidade de lotação.	4,30	1,05	84,2%	6,7%	9,1%
18.Sou elogiado quando realizo um bom trabalho.	4,03	1,06	75,2%	16,9%	7,9%
24.Sou reconhecido pelo meu bom desempenho.	4,03	0,91	77,5%	15,7%	6,8%
31.Minha chefia aceita sugestões dos servidores para melhoria do trabalho.	4,48	0,79	92,2%	4,5%	3,3%
34.Percebo que os gerentes da minha unidade de lotação praticam o que pregam.	4,34	0,78	87,6%	9%	3,4%
41.Minha chefia confia na capacidade dos servidores.	4,34	0,84	86,5%	10,1%	3,4%
47.Tenho oportunidade de lotação de participar das decisões tomadas na minha unidade de lotação.	3,66	1,33	61,8%	19,1%	19,1%
54.Recebo orientações quanto aos erros cometidos na execução do trabalho.	4,42	0,64	94,4%	4,5%	1,1%
58.Na minha unidade de lotação, o trabalho é distribuído de forma justa.	4,01	0,96	75,2%	18%	6,8%
61.Minha chefia me incentiva a participar de treinamentos, palestras e grupos de estudo.	3,84	1,36	69,6%	12,4%	18%
64.Minha chefia importa-se com os problemas pessoais dos servidores.	3,91	1,09	71,6%	15,9%	12,5%
67.Minha chefia incentiva o trabalho em equipe.	4,18	0,97	77,2%	18,2%	4,6%
GERAL DO FATOR	4,13	0,98	79,3%	12,8%	7,9%

Com base nos dados obtidos, a questão 54 foi a que alcançou o maior índice de concordância (94,4%), enquanto a questão 47 obteve o menor (61,8%).

Anexo 2

**SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA
SUBSECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Pesquisa de Clima Organizacional

RELATÓRIO 2005

Janeiro de 2006

RESULTADO GERAL DA SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS



ÍNDICE DE SATISFAÇÃO GERAL, POR AFIRMATIVA – 2005

FATOR: COMUNICAÇÃO

AFIRMATIVA	ÍNDICE DE CONCORDÂNCIA	ÍNDICE DE CONCORDÂNCIA PARCIAL	ÍNDICE DE NÃO-CONCORDÂNCIA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1. Há comunicação clara e objetiva sobre possíveis mudanças na minha unidade de lotação.	67%	23%	10%	3,91	1,02
2. Na minha unidade de lotação, a comunicação é clara, evitando-se a proliferação de boatos.	74%	17%	9%	4,03	1,00
3. A comunicação existente entre o Tribunal e a sociedade é eficaz.	34%	41%	25%	3,17	0,96
4. As informações repassadas pelos superiores hierárquicos permitem a compreensão necessária para o andamento dos trabalhos.	67%	24%	9%	3,77	0,93
5. A comunicação entre as diversas áreas da minha unidade de lotação é eficaz.	48%	27%	25%	3,33	1,14
6. A comunicação existente entre as unidades do STJ é eficaz.	20%	51%	29%	2,91	0,92
7. Os meios internos de comunicação do STJ deixam-me bem informado sobre o que se passa no Tribunal.	65%	23%	12%	3,74	0,94
GERAL DO FATOR	54%	29%	17%	3,55	0,99

Com base nos dados obtidos, a afirmativa 2 alcançou o maior índice de concordância (74%), enquanto a afirmativa 6 obteve o menor índice de concordância (20%).

FATOR: GESTÃO DE PROCESSOS

AFIRMATIVA	ÍNDICE DE CONCORDÂNCIA	ÍNDICE DE CONCORDÂNCIA PARCIAL	ÍNDICE DE NÃO-CONCORDÂNCIA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
8. Sei explicar as rotinas necessárias para a execução das tarefas sob minha responsabilidade.	95%	4%	1%	4,49	0,62
9. As rotinas necessárias à execução das minhas atividades estão descritas em manual ou documento similar.	54%	24%	22%	3,52	1,23
10. Sei identificar os serviços prestados pela minha unidade de lotação.	96%	4%	-	4,61	0,58
11. Na minha unidade de lotação, existem metas de melhoria e aperfeiçoamento dos procedimentos de trabalho.	74%	15%	11%	3,97	1,03
12. Os produtos e serviços da minha unidade de lotação são avaliados por meio de indicadores.	49%	25%	26%	3,31	1,28
GERAL DO FATOR	74%	14%	12%	3,98	0,95

Com base nos dados obtidos, a afirmativa 10 alcançou o maior índice de concordância (96%), enquanto a afirmativa 12 obteve o menor índice de concordância (49%).

ANEXO 3

Prezado(a) Colega,

Esta pesquisa faz parte da monografia de final de curso de especialização em Gestão de Pessoas da Escola de Administração e Negócios – ESAD, cujo tema é *Comunicação e Subjetividade nas Relações de Trabalho*.

Espero contar com sua valiosa colaboração para levantar algumas informações sobre o processo de comunicação interpessoal em sua unidade de trabalho.

As suas respostas serão analisadas de forma conjunta de modo a não permitir a sua identificação. Por favor, responda a todas as questões. A qualidade dos resultados dependerá do seu empenho em responder com precisão e cuidado.

Agradeço antecipadamente a sua colaboração.

Lúcia de Fátima Pessoa

Telefones: 3319 9100/9975 0912

As afirmativas a seguir representam possíveis descrições de comportamentos que uma pessoa pode ter ao lidar com situações interpessoais diversas. Não existem respostas certas ou erradas neste questionário.

Por favor, ao responder as questões, considere a unidade de trabalho, os colegas e os superiores hierárquicos da Secretaria de Gestão de Pessoas. Utilize a escala de concordância, que varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

1	Admito desconhecimento sobre determinado assunto em discussão.	1	2	3	4	5
2	Peço desculpas quando estou errado.	1	2	3	4	5
3	Tenho paciência para repetir uma mensagem a um colega quantas vezes for preciso.	1	2	3	4	5
4	Tenho facilidade de pedir para outras pessoas que repitam algo que não ouvi ou não entendi bem.	1	2	3	4	5
5	Falo para uma pessoa que ela não se expressou bem ao repassar uma informação, quando percebo que isso ocorreu.	1	2	3	4	5
6	Sou capaz de admitir que um colega defende uma opinião melhor que a minha.	1	2	3	4	5
7	Quando percebo que estou numa situação desagradável, procuro dominar meus impulsos e emoções para não correr o risco de falar algo impensado e de que me arrependa depois.	1	2	3	4	5
8	Tenho claro o que de fato é importante para mim e deixo transparecer o que realmente sou em minhas relações de trabalho.	1	2	3	4	5
9	Expresso opinião diferente das pessoas com quem estou conversando.	1	2	3	4	5
10	Muitas limitações impostas pelos meus superiores hierárquicos, isto é, regras, normas, procedimentos, diretrizes ou mesmo práticas existentes, fazem com que eu me conforme e me amolde, em vez de opinar sobre as minhas atividades.	1	2	3	4	5
11	Em minha unidade de trabalho, os colegas têm o hábito de dar <i>feedback</i> uns aos outros.	1	2	3	4	5
12	A comunicação entre colegas do meu setor é geralmente excelente e as informações fluem adequadamente.	1	2	3	4	5
13	A distorção, isto é, a alteração dos sentidos das mensagens, tende a existir nas comunicações que ocorrem em minha unidade de trabalho.	1	2	3	4	5
14	Existe boa comunicação entre os integrantes da minha unidade de lotação e as pessoas das unidades hierarquicamente superiores.	1	2	3	4	5
15	Em minha unidade de trabalho, as informações e os novos conhecimentos são sempre compartilhados.	1	2	3	4	5
16	Meus superiores hierárquicos informam, clara e antecipadamente, sobre possíveis mudanças na minha unidade de lotação.	1	2	3	4	5
17	Recebo <i>feedback</i> periodicamente sobre meu desempenho.	1	2	3	4	5
18	Quando discordo de meus superiores hierárquicos, tenho abertura para defender meu ponto de vista.	1	2	3	4	5
19	Meu chefe dedica tempo suficiente para orientar-me sobre novas tarefas delegadas.	1	2	3	4	5
20	Meu chefe define os padrões de desempenho esperados para minha unidade de trabalho.	1	2	3	4	5
21	Meus superiores hierárquicos preocupam-se em incutir nos servidores um senso de missão, clarificando as metas e compromissos da unidade.	1	2	3	4	5
22	Meu chefe é realmente capacitado para liderar a equipe, demonstrando conhecimento e habilidade para lidar com a diversidade das situações e com as diferenças individuais.	1	2	3	4	5

Perfil dos respondentes

Sexo

1. () Masculino 2. () Feminino

Incluindo todas as suas experiências profissionais, há quanto tempo você trabalha?

1. () Menos de 1 ano
2. () De 1 a 3 anos
3. () De 4 a 6 anos
4. () De 7 a 9 anos
5. () De 10 a 12 anos
6. () de 13 a 15 anos
7. () de 16 a 18 anos
8. () mais de 18 anos

Escolaridade

1. () 2º Grau
2. () Superior
3. () Especialização
4. () Mestrado
5. () Doutorado

Cargo

1. () Técnico Judiciário 2. () Analista Judiciário

Função Gerencial (FC 06 a CJ 03)

1. () Sim 2. () Não